المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك عبد العزيز

كلية الاقتصاد والإدارة

قسم إدارة الأعمال

# أسباب النزاع في الشركات العائلية

## في المملكة العربية السعودية

## Factors Causing Disputes in Family Owned Business Firms

## In Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

الطالبة/ رحاب كمال توفيق

إشراف

د/ طاهر الدباغ          د/ عبد الحميد دياب

رسالة مقدمة

إلي كلية الاقتصاد والإدارة

تكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

١٤٢٢هـ / ٢٠٠١م

بسم الله الرحمن الرحيم

# وقل ربي زدني علما

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
عمادة الدراسات العليا

# نموذج تقرير لجنة مناقشة الرسالة

## (١) البيانات الشخصية للطالب/للطالبة

اسم الطالب/الطالبة: رحاب كمال لوميفيه ..... الدرجة: ماجستير

القسم: إدارة الأعمال ..... الكلية: الاقتصاد والإدارة

## (٢) عنوان الرسالة

**باللغة العربية**

أسباب النزاع في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية

**باللغة الانجليزية**

Factors Causing Disputes in Family Owned Business Firms in Kingdom of Saudi Arabia

## (٣) جلسة مناقشة الرسالة

تاريخ المناقشة: ٢٨/٣/١٤٢٢هـ

## (٤) اللجنة والتوقيعات

| التوقيع | الإســم والمرتبة العلمية |
|---|---|
| | الإسـم الدكتور طاهر حسين عبدالله الربابعة ........ مقرراً<br>المرتبة العلمية / أستاذ مشارك |
| | الإسـم : الدكتور عبدالحميد احمد [illegible] ........ عضواً<br>المرتبة العلمية : أستاذ مشارك |
| | الإسـم : الدكتور [illegible] عبد القادر [illegible]<br>المرتبة العلمية : أستاذ مشارك |
| | الإسـم : الدكتور خالد عبد الرحيم [illegible] ........ عضواً<br>المرتبة العلمية : أستاذ مساعد |
| | الإسـم : ........ عضواً<br>المرتبة العلمية : ........ |

## (٥) توصية اللجنة حسب المادة (٥٨) من اللائحة الموحدة

- [ ] قبول الرسالة والتوصية بمنح الدرجة .
- [x] قبول الرسالة مع إجراء بعض التعديلات ، دون مناقشتها مرة أخرى ويفوض أحد أعضاء لجنة المناقشة بالتوصية بمنح الدرجة بعد التأكد من الأخذ بهذه التعديلات في مدة لاتتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ المناقشة ولمجلس الجامعة الإستثناء من ذلك .
- [ ] إستكمال أوجه النقص في الرسالة ، وإعادة مناقشتها خلال الفترة التي يحددها مجلس عمادة الدراسات العليا بناءً على توصية مجلس القسم المختص على ألا تزيد عن سنة واحدة من تاريخ المناقشة .
- [ ] عدم قبول الرسالة .

## (٦) في حالة إجراء تعديلات أو إستكمال أوجه نقص

## الأعضاء المفوضون بالتأكد من إجراء التعديلات

الإسم : د. طاهر حسين عبدالله الربابعة

الإسم : ........

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
عمادة الدراسات العليا

## نموذج

## إقرار بإجراء تعديلات أو إستكمال أوجه نقص على رسالة

أقر بأن التعديلات/ إستكمال أوجه النقص المطلوبة على رسالة

☒ الماجستير ☐ الدكتوراه

اسم الطالب /الطالبة رحاب كمال توفيق

القسم العلمي إدارة الأعمال

الكلية الاقتصاد والإدارة

قد تم القيام بها على الوجه الأكمل .

**التوقيع**

الاسم د. طاهر حميد الرباح التوقيع ........

الاسم ........ التوقيع ........

التاريخ ٢٩/ ٦/ ١٤٢٢هـ

# ملخص الرسالة

استهدفت هذه الدراسة التعرف على العوامل التي تؤثر على الشركات العائلية وفعاليتها وذلك بهدف الوصول إلى تقويم هذه الشركات والتعرف على مصادر النزاع فيها حتى يمكن تقليل هذه المصادر بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية هذه الشركات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي تبين مصادر هذه النزاعات والتي تختلف في أهميتها وتأثيرها على فعالية هذه الشركات، وتم التوصل إلى هذه النتائج من خلال تحليل قوائم الاستقصاء التي تم توجيهها إلى عينة الدراسة، وبناء على المقابلات الشخصية المتعمقة مع المسئولين عن إدارة هذه الشركات، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها فقد قامت الطالبة بوضع مجموعة من التوصيات التي تتعلق بكيفية إدارة هذه الشركات، وكيفية تحديد العلاقة بين أطراف العائلات المسئولة عن إدارة هذه الشركات بشكل يؤدي في النهاية إلى تدني المشاكل ومصادر النزاعات في هذه الشركات بشكل يؤدي إلى رفع كفاءة الاقتصاد الوطني السعودي الذي يعتمد بصورة أساسية على الشركات العائلية؛ وبالتالي فإن نجاح هذه الشركات يكون مردوده إيجابي على الاقتصاد الوطني ككل.

# Abstract

**Abstract:**

This study aimed to identifying the factors that influene family business firms and their efficiency, in an attempt to evaluate these business firms and identify all sources of disputes therein, so it may be possible lessening these disputes and, thereafter, increasing their efficiency. Results of the study indicate a diversification of the sources of disputes, which vary according to significance and effect, as to the efficiency of these business firms. Also found the researcher out through analysis of checklists, investigating the opinions of subject, and interviews with the directors of such firms, are some recommendations of how to manage these firms and how to define specifically the relationships between the parties concerned with administration in family business firms. The investigator put forth these realty devised recommendations to eventually help decrease problems and emerging in such firms in an attempt to boost up the efficiency of Saudi Arabian economy, which is basically built upon these business firms, the success of which conduces to positive returning benefits to the overall Saudi economy.

# الإهداء

إلى والدي أ.د كمال عباس توفيق و والدتي اللذين أحسنا تربيتي وغمروني بعطفهم ورعايتهم وحفوني بدعائهم المتواصل بالنجاح والتوفيق

وإلى زوجي العزيز محمد فيصل كتبي

وأبنائي الأحبة ( فيصل ودانة )

إلى أخوتي الغاليات اللاتي أحاطوني بحبهم وتمنياتهم لي بالنجاح

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين، أحمد الله على عطائه وعلى ما أمدني به من العون والتوفيق لإتمام هذا الجهد المتواضع الذي أرجو أن يعطي الفائدة المرجوة منه.

وبعد حمد الله وشكره يسرني أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لسعادة الدكتور/ طاهر حسين الدباغ المشرف الرئيسي على هذه الرسالة لما بذله من اهتمام ومتابعة وتشجيع مستمر لإنتاج ما هو أفضل مما كان له الأثر الكبير في إتمام هذه الرسالة بهذا المستوى، كما أود أن أتقدم بالشكر للدكتور / عبد الحميد دياب المشرف المشارك على هذه الرسالة الذي كان له الأثر في بلورة البنية الرئيسية لهذه الرسالة.

وأشكر كل من قدموا لي الإرشادات من أساتذة الجامعة.

## قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الأشكال

**تقديم:**

لا شك أن الشركات العائلية أصبحت تمثل واقع لا نستطيع أن نتغاضى عنه أو نغفلـــه، ونظراً لأهمية هذا الموضوع ــ وخاصة في المجتمع السعودي ــ، لما يمثله من طاقة اقتصاديـة كبيرة في الاقتصاد السعودي فقد ركزت الدراسة على تقويم هذه الشركات بشـــكل يــأخذ فـــي اعتباره العوامل التي تؤثر في درجة فاعليتها، ومن خلال هذا الهدف ظهر هدف مرتبط به تماماً وهو التعرف على مصادر النزاع والصراع في هذه الشركات وذلك بهدف تدنية هذه المصـــادر بشكل يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية هذه الشركات.

ولكي نحقق هذا الهدف ــ تدنية مصادر النزاع في الشركات العائليـــة ــ فقـد قمنـا بوضع مجموعة من الفروض التي بنيت عليها الدراسة، وذلك حتى يمكن من خلالها التأكيد مــن صحة هذه الفروض أو عدم صحتها، ووضع توصيات يمكن الاعتماد عليها في وضع إطار فعال لإدارة هذه الشركات.

وحتى يمكن الحصول على البيانات اللازمة لإثبات صحة فروض الدراسة فقد اعتمدت الطالبة على المقابلات الشخصية مع المسئولين عن إدارة هذه الشـركات، وإلـــى جـانب هــذا الأسلوب كان الأسلوب الأساسي وهو توجيه قائمة استبيان إلـــى المسـئولين عــن إدارة هــذه الشركات، وكانت هذه القوائم تحوي بيانات عامة عن الخصائص الشخصية، وكذلـــك بيانــات مباشرة عن الجوانب التي يمكن أن تفيد في إثبات صحة أو خطأ فروض الدراسة.

وبعد أن تم تجميع البيانات تم تفريغ هذه البيانات، ثم تم استخدام أسلوب التحليل المناسب لتحليل البيانات التي تضمنتها قوائم الاستبيان.

وبعد ذلك قامت الطالبة بالوصول إلى نتائج الدراسة ومن خلال هذه النتائج قامت بوضع التوصيات اللازمة بعد اختبارات الفروض.

******

**

*

# الفصل الأول: "الإطار المنهجي للبحث"

**ويتناول هذا الفصل ما يأتي:**

١ــ مشكلة البحث

٢ــ أهمية البحث

٣ــ أهداف البحث

٤ــ فروض البحث

٥ــ أسلوب البحث

٦ــ مجتمع البحث

٧ــ عينة البحث

٨ــ حدود البحث

٩ــ الصعوبات التي واجهتها الطالبة

١٠ ــ مصطلحات البحث

# الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

## ١ــ مشكلة البحث:

تســعى الشــركات لتحقيق هدف ما .. أياً كان نوع هذه الشركات؛ سواء كانت شركات عائلــية أو غير ذلك من الشركات مثل شركات الأشخاص و شركات الأموال، وتتطلب الخطوة الأولـــى في عملية التخطيط لتحقيق هذا الهدف ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة كأحد معطــيات التخطــيط بالإضافة إلى أن القرارات الرشيدة تفرض دائماً وجود أهداف محددة تماماً مقدماً وبدقة أمام صانع القرار[١]، كما توضع بناء عليها جميع الاستراتيجيات والسياسات التي تسير علــيها الشــركة[٢]وتُســتخدم في الوقت نفسه كمعيار للحكم على مدى نجاح الشركة، كما أن هذه الأهداف تشكل محوراً أساسياً لدافعية الشركة[٣].

ويتطلــب تحقــيق الفعالية الإدارية من خلال اتخاذ القرارات في كل المجالات الوظيفية لشــركات الأعمـــال (الإنتاج، والتسويق، والشراء، والتمويل، والموارد البشرية) الوعي والإلمام والإدراك الشـــامل لأهمية وكيفية إعداد استراتيجيات وسياسات الأعمال وسط متغيرات ديناميكية سريعة تمثل فرصاً يجب استغلالها من ناحية، وقيوداً يجب التعامل معها من ناحية أخرى[٤].

---

[١] د. شوقي حسين عبد الله، التمويل الإداري مدخل حديث (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٧١)، ص ٣٥.

[٢] A.B. Cohen, Financial Decision Making: Theory and Practice (Englewood cliffs: NJ: prentice Hall, Inc., 1992), P. 18.

[٣] د. عبد العزيز محمد النجار، التمويل الإداري منهج صنع القرارات (الزقازيق، مكتبة المدينة، ١٩٩٠)، ص ١٤.

[٤] للمزيد يمكن الرجوع إلى:

ــ د. راشد محمد عبد الجليل، و د: أحمد فؤاد سالم، الإدارة الإستراتيجية "مدخل الميزة التنافسية للموارد البشرية" (الزقازيق: مكتبة الجامعة الحديثة، ١٩٩٩/٢٠٠٠)، ص ٥.

Rakstis. Ted. J., Business. Decisions, Decisions, Kiwanis, vol. 83,No.3,Mar 1998, p. 40-43.

هــذا وتتقســم المشروعات والمنظمات بصفة عامة من حيث هدفها إلى مشروعات غير هادفــة لتحقــيق الــربح ومشروعات هادفة لتحقيق الربح، وتتنوع الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال وذلك بهدف إحداث التوازن بين مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تمثل الأساس في اتخاذ قرار تحديد اختيار الشكل القانوني لمشروعات الأعمال الذي يتحقق معه المستوى الأفضل للمــزج بين الموارد الاقتصادية من ناحية، ورغبات وقرارات وإمكانيات المستثمرين واستعدادهم للمخاطــرة من ناحية أخرى[١]. وتتقسم هذه الشركات إلى شركات التضامن والمساهمة والشركات ذات المسئولية المحدودة وشركات المحاصة والشركات الفردية.

وتتقســم الشركات من حيث الملكية إلى شركات تمتلكها الدولة ( مملوكة من قبل القطاع العام)، وأخرى يمتلكها الأفراد (وهي مشروعات خاصة) ، منها الشركات العائلية.

وإذا كــان نمط الملكية للشركــات العربية السعودية يتميز بخصائــص بيئية خاصة بها، ــ مثل الظروف البيئية الصعبة والاعتماد على البترول كمورد أساسي ــ انعكست على كثير من جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بها، فإن الشركات العائلية تُشكل أحد الدعامات والركائز التي يقوم عليها قطاع الأعمال السعودي بصفة خاصة، والاقتصاد السعودي بصفة عامة كمــا أن العمــل الأسري هو أحد دعامات الاقتصاد الوطني السعودي، فكل مؤسسة أسرية تمثل عــدداً من الأفراد الذين يملكون المؤسسة، أو يعملون فيها أو يساعدون المؤسسة الأسرية لتحقيق أهدافها.

---

[١] د. أحمد هاني بحيري، و د. محمد شريف توفيق، محاسبة الشركات( الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٨)، ص ١٣ ــ ١٤.

هـــذا، وتعـــرف الشركات العائلية بأنها: "اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة إما عن طـــريق الإنشاء أو الوراثة أو التمليك في ملكية رأس المال الخاص بالشركة سواء كان عينياً أو مالياً مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في ممارسة نشاطها عبر الأجيال[1]

**وتُعرّف الشركات العائلية بأنها:**

العمـــل التجاري الذي تشرف عليه العائلة وهو العمل التجاري الذي يحظى باهتمام تلك العائلة من خلال سند الملكية أو الأسهم، وليس بالضرورة أن يكونوا مشاركين في العمل اليومي في هذا العمل التجاري. والنص الإنجليزي لها هو:

**Family Controlled Business**

A business in which the family has a controlling interests through title or ownership of stock. Not necessarily involved in day-to-day operations.

**ويُعرف كاتب آخر الشركات العائلية بأنها:**

العمل التجاري الذي تملكه الأسرة ويديره جيلين أو أكثر من أفراد الأسرة وتزيد ملكيتهم للعمـــل التجاري بنسبة تزيد عن ٥٠%. ولهم أسهم بنسبة ١٠% في الشركات العامة[1]. (والنص الإنجليزي لها هو):

**Family Owned and Operated Business**

A firm that is actively managed by two or more generations of family members and with family ownership of more than 50% of the business for private firms and 10% of the stock in public companies. A business that will be passed on for the family's next generation to manage and control

---

[1] خالدكـــانو الشـــركات العائلـــية والطريق إلى البقاء، ، برنامج الندوة الاقتصادية ــ الغرف التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية ــ ١٩٩٥م.

وبذلــك تُعــرّف الشــركات العائلية بأنها اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة إما عن طــريق الإنشاء أو الوراثة أو التمليك في ملكية رأس المال الخاص بالشركة مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في ممارسة نشاطها عبر الأجيال.

والشــركات العائلــية أحد الظواهر في الحياة الاقتصادية، بل أنها النواة التي بدأت منها معظــم الشركات، حيث أن الشركات العائلية على أقل تقدير تحتل ما بين ٦٥ ــ ٨٠% من عدد الشركات في العالم، كما أنها تمثل ٢٠٠ شركة من أقوى ٥٠٠ شركة عائلية تبعاً لقائمة فورتشن ٥٠٠[٢].

وفــي المملكة العربية السعودية هناك ٤٥١٦٢١ شركة مسجلة في وزارة التجارة ويمثل ٩٩% مــنها مؤسسات خاصة فردية، بينما الشركات المساهمة القابلة للتداول في سوق الأسهم لا تتعدى ٧٠ شركة مما يدل على ضخامة الشركات العائلية وضخامة رؤوس الأموال المكونة لها[٣]، وبالتالــي فإن تركيز غالبية الشركات في أيدي مجموعة من العائلات قد يعود بالأثر الإيجابي أو السلبي على أداء مجموعة الشركات التي تسيطر عليها العائلة الواحدة، بالتالي سيكون لذلك تأثير على قرارات المستثمرين في السوق المالي[٤].

ونظــراً لأن الشــركات العائلية تمثل شريحة كبيرة ــ ٩٩% من الشركات المسجلة في وزارة التجارة السعودية ــ من الشركات السعودية إلا أن هذه النسبة الكبيرة من الشركات العائلية

---

١ Stephen.A. Hume An Assessment of the Risk of family Business failure, New England: Graclute school, 1999, p. 12.

٢ دافــيز جيرسيك إدارة الشركات العائلية جيل بعد جيل، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة السادسة، العدد الثاني عشر، ١٩٩٨، ص ٢.

٣ خالد كانوالشركات العائلية في مواجهة تحديات ٢٠٢٠ :إعادة الهيكلة سبيل البقاء، جريدة الشرق الأوسط، العدد ٦٧٧٤، ١٩٩٧.

٤ هشــام غريب، ولوي بطاينة، وعماد سلامة، أثر الملكية العائلية في الشركات المساهمة العامة على مخاطر الأسهم وعوائدها في سوق عمان المالي. مجلة العلوم الإدارية ، عمان المجلد ٢٤، العدد ٢، تموز ١٩٩٧، ربيع الأول ١٤١٨.

الإيجابي أو السلبي على أداء مجموعة الشركات التي تسيطر عليها العائلة الواحدة، بالتالي سيكون لذلك تأثير على قرارات المستثمرين في السوق المالي[١].

ونظراً لأن الشركات العائلية تمثل شريحة كبيرة ــ ٩٩% من الشركات المسجلة في وزارة التجارة السعودية ــ من الشركات السعودية إلا أن هذه النسبة الكبيرة من الشركات العائلية في المملكة لا تعني بالضرورة نجاح هذا النوع من الشركات لأن نجاح الشركات العائلية يقاس عادة بطول عمرها الزمني (بالإضافة إلى عوامل أخرى)، الأمر الذي لا نجده في معظم الشركات العائلية في المملكة والتي يتراوح عمرها ما بين ٢٠ إلى ٢٥ عام، وهناك شركة واحدة في المملكة بلغ عمرها ١٠٧ عام وهي مجموعة كانو، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى ما يعادل ٣٠ شركة فقط من أوربا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية واليابان استمرت إلى ما يزيد عن ١٥٠ سنة، (لوجود قوانين حاكمة موضوعية تحكم العمل بهذه الشركات، وسيادة روح الفريق والعمل الجماعي)، مما يوضح صعوبة الحفاظ على هذه الشركة وإبقائها مستمرة عبر الأجيال المتلاحقة للعائلة المالكة[١]

والشركات العائلية لها أوضاع خاصة من حيث ملكيتها وكيفية اتخاذ القرارات فيها ومراحل نموها ــ سيتم الحديث عنها في حينه ــ وهذا يرجع إلى طبيعتها التي تعتمد على أفراد متعددين في الملكية لكل منهم رغبات خاصة وآراء خاصة تؤثر في أداء الشركة. هذا بالإضافة إلى وجود نواب أحياناً لبعض الملاك بحيث يقومون بمتابعة أعمالهم ولعب أدوار الملاك بكاملها

---

[١] هشام غريب، ولوي بطاينة، وعماد سلامة، أثر الملكية العائلية في الشركات المساهمة العامة على مخاطر الأسهم وعوائدها في سوق عمان المالي. مجلة العلوم الإدارية ، عمان المجلد ٢٤، العدد ٢، تموز ١٩٩٧، ربيع الأول ١٤١٨.

١ــ العمل.

٢ــ ديناميكية العمل.

٣ــ ميراث الملكية.

حيــث قد تؤثر العلاقات الشخصية الأسرية على النزاع حول موضوعات العمل، كما أن الإعــداد للمــيراث قد يؤثر على حدوث النزاع في الشركات العائلية، كما قد تؤثر قدرة الموارد المالــية على حدوث النزاع في العمل الأسري، هذا بالإضافة إلى أن استخدام المهنيين من خارج أفراد الأسرة قد يساعد على حدوث النزاع في الشركات العائلية، وأخيراً فإن الاتجاه المتزايد نحو العولمة، والتحولات الاقتصادية العالمية والتكتلات الاقتصادية على مستوى العالم فرضت نفسها بقــوة علــى أداء الشــركات العالمية بصفة عامــة، وعلى الشركات العائلية بصفة خاصة[1]. ــ ويعتبر ذلك أحد الاستنتاجات الأساسية الخاصة بالدراسة ــ .

**وعلى ذلك، فإن موضوع البحث يتبلور في التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الــنزاع داخــل الشركات العائلية بصفة عامة، والنزاع داخل الشركات العائلية السعودية بصفة خاصة، وتأثير هذه الأسباب على مدى استمرارية هذه الشركات ومدى إمكانية مواجهتها، حتى يمكــن المحافظــة علــى كــيان هذه الشركات بما يُمكّن من المحافظة على الكيان الاقتصادي والموارد الوطنية للاقتصاد السعودي.**

## ٢ــ أهمية البحث:

يعتــبر تقويــم أداء الشــركات العائلية هدفاً تسعى إليه الحكومات، كما تسعى إليه إدارة الشركات العائلية ذاتها، كما أن تقويم أداء الشركات العائلية هدف مستمر يسعى إليه الباحثون في

---

[1] المرجع السابق، ص ١٧، ١٨.

كافـــة مجلات التخصص، وفيما يتعلق بمجال البحث تمثل الشركات العائلية ٩٩% من الشركات المســجلة في وزارة التجارة السعودية، حيث تعد شريكاً قوياً في إنعاش برامج التنمية الاقتصادية ودفع عملية التنمية على مستوى المملكة العربية السعودية.

وبالتالي فإن أهمية البحث يمكن أن تتبع من خلال عدة مستويات، هي:

**<u>أ ـ أهمية البحث على المستوى الوطني NATIONAL SCALE:</u>**

يعتبر استخدام الموارد الوطنية المتاحة هدفاً تسعى إليه الحكومات في الدول بصفة عامة، ويعتـــبر هذا الهدف ذو أهمية خاصة للمملكة العربية السعودية تدعيماً لبرامج التنمية الاقتصادية، ودفـــع عجلـــة التنمـــية الاقتصادية في ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها المملكة في الفترة الحالـــية، لذلـــك فإنـــه من الأهمية بمكان تقويم أداء الشركات العائلية وقياس مدى تأثيرها على الاقتصاد السعودي.

**<u>ب ـ أهمية البحث على مستوى الشركات العائلية FAMILY BUSINESS SCALE:</u>**

تعتبر الشركات العائلية دعائم الاقتصاد الوطني السعودي، ونجاح هذه الشركات مجتمعة هـــو نجـــاح ونمو للاقتصاد الوطني السعودي، وتتحقق كفاءة الاقتصاد السعودي من خلال كفاءة الشـــركات العائلـــية العاملة فيه، ومن جهة أخرى يرتبط تحقيق أهداف الأفراد بالشركات العائلية بـــنجاح وازدهار هذه الشركات، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة دراسة هذا القطاع من الشركات للحكـــم علـــى مـــدى كفاءة إدارة هذه الشركات ومقومات نجاحها والأسباب التي تعوق أداء هذه الشركات والنزاعات التي قد تحدث بها وتؤدي إلى فشلها.

**<u>ج ـ أهمية البحث على المستوى العلمي SCIENTIFIC SCALE:</u>**

تــرجع أهمــية البحــث علــى المستوى العلمي إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضــوع البحــث ومــن ثم حاجة المكتبة العربية لهذا الموضوع، ومن ثم تسعى الطالبة لتقديم دراســة مــتكاملة لموضوع الشركات العائلية تتناول الأبعاد المختلفة منها مع التأكيد على أسباب النزاع فيها وسبل مواجهتها كمدخل أساسي لتطوير العمل بالشركات العائلية.

## ٣ــ أهداف البحث:

يســعى البحــث لتحقيق هدف رئيسي ينبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية. ويتمثل هــدف البحث الرئيسي في الوصول إلى تقويم الشركات العائلية بشكل يأخذ في اعتباره العوامل التي تؤثر فيها ودرجة فعاليتها، ويمكن تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف الفرعية المحققة لهذا الهدف وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١ــ التعرف على أوضاع الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

٢ــ تحديد المتغيرات التي تؤدي إلى حدوث النزاع في الشركات العائلية.

٣ــ تحديد أكثر المتغيرات تأثيراً على حدوث النزاع في الشركات العائلية.

٤ــ توصيف الأسباب الحقيقية لنجاح أو فشل الشركات العائلية.

٥ــ الــتعرف علــى تأثير المتغيرات العالمية الجديدة على الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

٦ــ تقويم فعالية الشركات العائلية السعودية من خلال تحديد الأسس والمعايير التي تضمن تقليل حدة النزاعات داخل الشركات العائلية.

## ٤ــ فروض البحث:

وقد تم إعداد هذه الفروض في ضوء أهداف البحث والدراسات السابقة لموضوع البحث وتقوم الطالبة باختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:

**الفرض الأول:**

هناك علاقة بين العلاقات الشخصية الأسرية وبين النزاع حول موضوعات العمل.

**الفرض الثاني:**

هناك علاقة بين الإعداد للميراث وبين النزاع في الشركات العائلية.

**الفرض الثالث:**

هناك علاقة طردية بين ندرة الموارد وبين النزاع في الشركات العائلية.

**الفرض الرابع:**

هناك علاقة بين استخدام المهنيين من خارج أفراد الأسرة وبين النزاع في الشركات العائلية.

**الفرض الخامس:**

تتباين طبيعة المجالات الحالية التي تمارس فيها إدارة الشركات العائلية نشاطها.

**الفرض السادس:**

تتباين أسس توزيع السلطة بين الأعضاء المشاركين في العمل بالنسبة للشركات العائلية.

**الفرض السابع:**

تتباين الموضوعات التي يتم إمداد من يخلف الفرد في إدارة الشركة العائلية بها.

وتشير الطالبة إلى إعداد هذه الفروض بصفة إجمالية تاركة تفصيلاتها عند الحديث عنها في نتائج الفروض.

## ٥ــ أسلوب البحث:

يعـــتمد هذا البحث على المنهج العلمي الذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة النظرية والميدانـــية المرتـــبطة بموضـــوع الشـــركات العائلية بالإضافة لما تقوم به الطالبة في دراستها للتوصـــل إلـــى أســـباب الـــنزاع والتي تؤثر على فاعلية الشركات العائلية واختبار مدى صحة الفروض باستخدام المقاييس المناسبة.

وينقسم أسلوب البحث إلى:

**الدراسة النظرية THEORITICAL STUDY:**

تهدف إلى التأصيل النظري لمفهوم الشركات العائلية ومحددات نجاحها، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والرسائل والأبحاث والمقالات ذات العلاقة بالموضوع.

**الدراسة الميدانية FIELD STUDY:**

تهـــدف إلـــى اختـــبار صـــحة الفروض المستنبطة من الدراسة النظرية وذلك من خلال استخدام ما يلي:

أـ المقابلات الشخصية.

ب ـ أسلوب الاستقصاء.

## ٦ـ مجتمع البحث:

يمـــثل مجـــتمع البحـــث الشركات العائلية السعودية الموجودة داخل القطاع الاقتصادي السعودي في جدة.

## ٧ـ عينة البحث:

عينة البحث تشمل الشركات العائلية السعودية في منطقة جدة كعينة ممثلة لمجتمع البحث، أي اعـــتمدت الطالبة على المسح الشامل لتلك الشركات وستعتمد الطالبة في تحديد أسلوب عينة

البحـــث علـــى العينة العمدية والتي تكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً سليماً إضـــافة إلـــى أن اختـــبارها يخضع لمبررات معينة تتفق مع هدف البحث. وتشمل عينة البحث المســـئولين التنفيذيـــن عن إدارة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية وعددهم (٧٥) مسئولاً.

**<u>٨ــ حدود البحث:</u>**

تمت هذه الدراسة في ظل الحدود التالية:

**<u>أ ــ الحدود الجغرافية:</u>**

تنصب الدراسة على عينة من الشركات العائلية في منطقة جدة.

**<u>ب ــ الحدود البشرية:</u>**

تهتم الدراسة بفئة المسئولين عن إدارة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

## ٩ــ مصطلحات البحث*:

**ــ الشركة العائلية:**

اشـــتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة، إما عن طريق الإنشاء أو الوراثة أو التحليل في ملكية رأس المال الخاص بالشركة سواء كان عينياً أو مالياً مع وضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في ممارسة نشاطها عبر الأجيال.

**ــ الشركة:**

عقـد يلــتزم بمقتضـــاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كلاً منهم في مشروع لتحقيق هدف معيـــن، وذلـــك بتقديم حصة من المال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة.

**ــ الشركة الفردية:**

هـــي تلك المنظمة التي يمتلكها ويديرها فرد واحد يقدم جميع رأس المال اللازم ويحصل علـــى جمـــيع الأربـــاح المنخفضة ويتحمل جميع الخسائر ومن ثم فهو المسئول عن اتخاذ جميع القرارات الخاصة بشركته، ويعتبر هذا النوع من أقدم أشكال الملكية وأكثرها عدداً.

**ــ شركات المساهمة:**

وهـــي الشركات التي ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية لفترة وقابلة للتداول ولا يسأل الشـــركاء فـــيها إلا بقـــدر قيمة أسهمهم ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء فيها عن خمسة. وتتمتع الشـــركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية مالكيها باعتبارها من شركات الأموال

---

* وقد قامت الطالبة بإعداد تلك المصطلحات في ضوء المراجع الخاصة بالبحث والتي تمت الإشارة إليها في آخر البحث.

ويمكــنها أن تقاضـــي وتتقاضـــى وينطبق هذا على حملة أسهمها ولا يقتصر الإسهام فيها على الأشخاص الطبيعيين فقط بل من الممكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية.

**ـ شركات التوصية بالأسهم:**

وهي شركات ينقسم رأس مالها إلى أسهم إلا أنها تتضمن نوعين من الشركاء:

**الأول:** شركاء متضامنون مسئولون بصفة غير محدودة عن التزامات الشركة. كما يعهد لأحدهم بإدارة الشركة.

**الثاني:** شركاء موصون وهم شركاء مسئولون بقدر الأسهم التي خصصت لهم.

**ـ الشركات ذات المسئولية المحدودة:**

"وهـــي ذلك النوع من الشركات التي تنحصر فيها مسئولية الشركاء وتحدد بحصتهم في رأس المال فقط، وبالتالي يتمتع فيها الشركاء بدرجة مخاطرة أقل".

**ـ شركات التضامن:**

"هي اتفاق موثق في عقد بين شخصين أو أكثر للمشاركة في مزاولة أعمال تجارية، كما أن مســئولية الشركاء مسئولية تضامنية، بمعنى أن مسئولية كل شريك غير محدودة، ولا يجوز لأي شريك التنازل عن حصته للغير دون موافقة باقي الشركاء، وأن الشركة تنقضي بانفصال أو وفاة أحد الشركاء أو إفلاسه أو الحجز عليه ما لم يتفق الشركاء على خلاف ذلك.

**ــ شركات المحاصة:**

"هي نوع مؤقت من الشركات تختص بعمل أو أكثر من الأعمال التجارية، ولا يكون لها رأس مـــال ولا عـــنوان، وتنتهـــي بانـــتهاء العمل الذي تكونت من أجله، وبذلك فهي تعد شركة مستترة".

**ــ شركات التوصية البسيطة:**

وهي تلك الشركات التي تتضمن نوعين من الشركاء.

**الأول:** الشركاء المتضامنون وهم المسئولون عن التزامات الشركة بصفة شخصية وتضامنية.

**الثانـــي:** الشـــركاء الموصـــون ولا يسأل كلاً منهم إلا بقدر الحصة التي يتعهد بتقديمها للشركة، بمعني أن مسئولية الشريك الموصي محدودة بقدر هذه الحصة ولا تمتد خسائر الشركة إلى أمواله الشخصية.

**ــ مرحلة التأسيس:**

حيث تركز الشركة على منتج واحد أو خدمة واحدة تقدمها لعملائها، ويتسم هيكل الشركة بأنه ضئيل وغير واضح ويتسم بالمركزية ويدور بدرجة أساسية حول شخصية واحدة.

**ــ مرحلة النمو:**

وتتســـم الشـــركة في هذه المرحلة بوحدة الهدف والكلمة، ويواجه العمل تحديات في هذه المرحلة، كما تتميز هذه المرحلة بالسرعة والحماس.

**ــ مرحلة النضوج:**

وفي هذه المرحلة تبدأ معدلات النمو في التباطؤ وتقل درجة الابتكار والمخاطرة وتصبح الأعمال روتينية، وغالباً لا تبقى الشركات طويلاً داخل هذه المرحلة.

**ـ مرحلة الانحدار:**

وفي هذه المرحلة يكون شكل المنظمة ثابت غير مرن يصعب تغييره، وتظهر بشكل كبير التعقـيدات الإداريـة والصعوبة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي فإن الشركة في هذه المرحلة تكون أقل قدرة على مواجهة الظروف المحيطة بسبب مشاكلها الإدارية.

**ـ ديناميكية الأسرة:**

"وتشمل هذه الديناميكية عدد الأجيال التي تشترك في المحل وتديره، وعدد الأعضاء في أسـرة ما الذين تم توظيفهم في العمل، وعدد أفراد الأسرة الذين لم يتم توظيفهم في العمل ولكن يؤثـرون فـي قـرارات العمل، وطبيعة تداخل العلاقات بين أعضاء الأسرة في كلاً من العمل والحقل الاجتماعي.

**ـ الخلافة:**

هـي عملـية نقل القيادة من مؤسسي الشركة والمالك إلى أحد أفراد الأسرة أو فرد من خارج الأسرة.

**ـ العولمة:**

"ديناميكـية جديدة تبرز داخل العلاقات الدولية من خلال تحقيق درجة عالية من الكثافة والسـرعة فـي عملية انتشار المعلومات والمكتسبات التقنية والعملية للحضارة، يتزايد فيها دور العـامل الخارجي في تحديد مصير الأطراف الوطنية المكونة لهذه الدائرة. والعولمة هي انفتاح على العالم وهي حركة متدفقة ثقافياً واقتصادياً وسياسياً وتكنولوجياً وحيث يتعامل المدير فيها مع عـالم تتلاشى فيه الحدود الجغرافية والسياسية ويتحرك فيه راس المال بدون قيود وينتقل البشر

بـــدون حـــدود وتـــتدفق المعلومات بدون عوائق أي أنها بيئة جديدة وغير مسبوقة ويجب على المديرين العمل بكفاءة حتى يمكن التكيف معها.

**ـ منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization WTO):**

هـــي مـــنظمة دولية تهدف إلى تحرير التجارة العالمية والإشراف عليها. وقد جاءت هذه المنظمة خلفا لمعاهدة الجات (GATT) لعام ١٩٤٧م.

وقـــد تأسســـت مـــنظمة التجارة العالمية في الأول من يناير عام ١٩٩٥م ومقرها جنيف بسويســـرا بـــــ ١٠٤ دولة عضوا. وهذه المنظمة تضطلع بالتفاوض وتطبيق الاتفاقيات التجارية الجديدة.[١]

******

**

*

[1]Encyclopaedia Britannica, Inc. 2001

# الفصــل الثاني: الأشكال القانونية لشركات الأعمال كمدخل لدراسة الشركات العائلية:

**ويتناول هذا الفصل ما يأتي:**

١ــ مقدمة.

٢ــ الاعتبارات المختلفة المؤثرة على الشكل القانوني للشركات.

٣ــ الأشكال القانونية للشركات.

٣/١ــ الشركات الفردية.

٣/٢ــ شركات التضامن.

٣/٣ ــ شركات التوصية البسيطة.

٣/ ٤ــ شركات التوصية بالأسهم.

٣/٥ ــ شركات ذات المسئولية المحدودة.

٣/٦ــ شركات المحاصة.

٣/٧ــ الشركات المساهمة.

# الفصل الثاني: الأشكال القانونية لشركات الأعمال كمدخل لدراسة الشركات العائلية

## ١ــ مقدمة:

تتنوع الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال من حيث طبيعتها والخصائص التي تميزها عــن بعضها البعض[1]. وحيث أنه من الأمور الهامة التي ينبغي على إدارة الشركات الاهتمام بها مســألة اختيار الشكل القانوني المناسب الذي يتفق مع نوع النشاط، والذي يؤثر بالتالي على إدارة الشركة، هذا إلى جانب أن الشكل القانوني للشركة له تأثير كبير في النواحي الإدارية والتنظيمية الآتية[2]:

١ــ إجراءات إنشاء المشروع وتكوينه حيث تختلف هذه الإجراءات من مشروع إلى آخر.

٢ــ الهيكل التنظيمي والذي يختلف من الشركة الفردية عنه في الشركة المساهمة عنه في شركة الأموال وشركة الأشخاص.

٣ــ هيكل تمويل المشروع.

٤ــ تكويــن الكفاءات الإدارية، حيث يُسهم حجم المشروع وطبيعته ومركزه الأدبي في اجتذاب الكفاءات الإدارية للعمل به.

٥ــ الحــرية في التصرف وسرعة إصدار القرارات، حيث تُتخذ القرارات بسرعة في المشروع الفردي عنه في غيره من المشروعات.

---

[1] د.أحمد هاني بحيري، و د. محمد شريف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ١١.

[2] د.حنفي محمود سليمان، و د.إبراهيم عبد النبي، الإدارة: المبادئ والمفاهيم، الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٣، ص٧٠ــ٧١.

٦ــ طــرق الــرقابة والإشــراف، سواء كانت رقابة مباشرة أو غير مباشرة ومدى استمرارها وشــمولها، وبالتالــي يخــتلف شكل القرابة من مشروع إلى آخر وكذلك الجهة التي تقوم بعملية الإشراف بصفة مستمرة.

وبالتالي فإن النواحي الإدارية والتنظيمية تتأثر بالشكل القانوني، هذا إلى جانب أن الشكل القانوني يؤثر على مسئولية منظمات الأعمال على عدة أطرف وهذه الأطراف هي[١]:

١ــ الالتزام تجاه المجتمع SOCIETY.

٢ــ الالتزام تجاه الحكومة GOVERMENT.

٣ــ الالتزام تجاه الملاك OWNERS.

٤ــ الالتزام تجاه العملاء CUSTOMERS.

٥ــ الالتزام تجاه العمال LABORS.

هــذا وقد عرّف القانون السعودي الشركة بأنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يســاهم كــل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من المال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عــن هذا المشروع من ربح أو خسارة[٢]. كما تعرف الشركة أيضاً بأنها تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد قد تزيد عن أثنين تعمل في إطار مشترك من أجل تحديد أهداف مشتركة[٣] كما تعرف الشــركة من الناحية الإدارية بأنها "تنظيم فردي أو جماعي يهدف إلى أداء خدمة أو تقديم سلعة

---

[1] المرجع السابق، ص ٧٢.

[2] د. محمد أبو العنين، مبادئ القانون لرجال الأعمال في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية، تهامة للنشر ، ص ٢٣٨ .

[3] د. راشــد محمد عبد الجليل، و د. نعيم سالم الزنغلي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الزقازيق: مكتبة التكامل، ١٩٩٩/٢٠٠٠، ص ١٥.

بـــأقل تكلفـــة وبـــأقل جهـــد مع تحقيق أعلى فائض ممكن في ظل الظروف التي يعمل فيها هذا المشروع سواء كانت داخلية أو خارجية[١].

ولقـــد حـــرص المشـــرع في معظم دول العالم على تنويع الأشكال القانونية لمشروعات الأعمـــال بهـــدف إحـــداث التوازن بين مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تمثل الأساس في اتخـــاذ قـــرار تحديـــد واختـــيار الشكل القانوني لمشروعات الأعمال الذي يتحقق معه المستوى الأفضـــل للمـــزج بيـــن الموارد الاقتصادية من ناحية ورغبات وقدرات وإمكانيات المستثمرين واستعداداتهم للمخاطرة بها من ناحية أخرى[٢].

وتنقســـم الشركات بدورها إلى عدة أنواع لكل نوع منها خصائصه ومقوماته التي تميزه عـــن غـــيره مـــن الأنواع الأخرى، ويوضح الشكل التالي (شكل رقم١) تبويباً للأشكال القانونية لمشروعات الأعمال[٣].

---

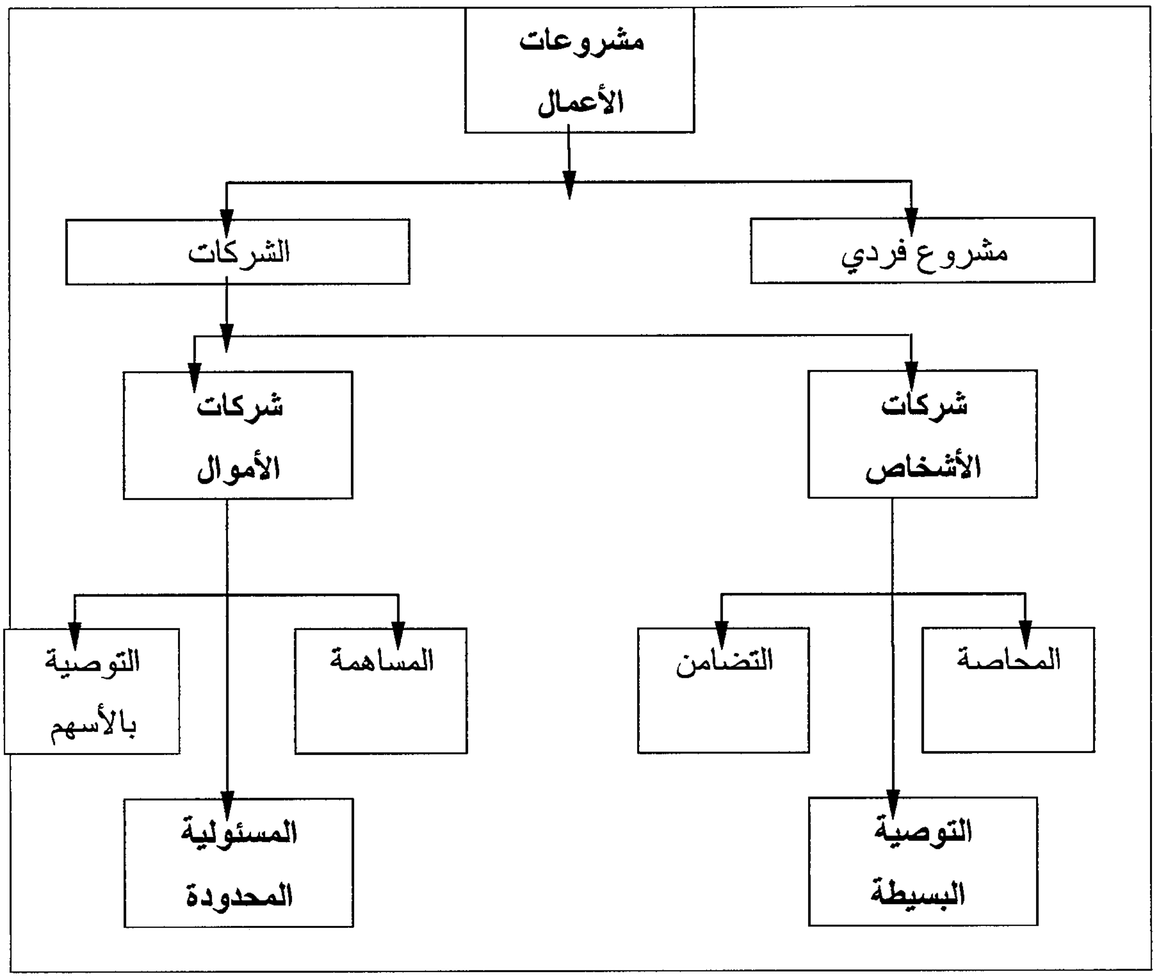
[1] د. أحمد صباب، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، ص ٢٥٩.

[2] د.أحمد هاني بحيري، و د. محمد شريف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ١٣.

[3] يمكن الرجوع في ذلك إلى:

ــ د. عباس الشيرازي، المحاسبة في شركات الأشخاص، الزقازيق، بدون ناشر، ١٩٨٥، ص ٣٨.

ــ د. أحمد هاني بحيري، و د. محمد شريف توفيق، المرجع السابق، ص ١٤.




**شكل رقم (١)**

**الأشكال القانونية لمشروعات الأعمال**

ويشــير الواقــع إلى أن بعض النشاطات والمشروعات تتطلب استثمارات مالية ضخمة تفــوق إمكانــيات فــرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بينما يتطلب البعض الآخر توافر الترابط والعلاقات الشخصية بين القائمين على أمر المشروع، بالإضافة إلى ذلك قد يعتمد قيام المشروع على رغبات وقرارات وإمكانيات المستثمرين بحيث يمكن أن تتضافر القدرات الفنية أو الإدارية لدى أحد الأفراد مع القدرات المالية لشخص آخر بما يحقق النجاح للمشروع[١].

وبالإضــافة إلــى ما سبق، فإن التنوع والتباين في الأشكال القانونية للمشروعات يحقق الــتوافق مع المستويات المختلفة لدرجات المخاطرة التي يمكن للمستثمرين قبولها وتحملها حيث أنها تختلف من مستثمر لآخر[٢].

## ٢ــ الاعتبارات المؤثرة على الشكل القانوني للشركات:

تظهر الاعتبارات المؤثرة على الشركات بأنواعها المختلفة في مستويين أساسيين هما[٣]:

### أولاً: المستوى الأول من الاعتبارات:

يتضــمن هــذا المستوى الاعتبارات التي تبرر تصنيف المشروعات إلى مشروع فردي، وشركات أشخاص، وشركات أموال. ويتمثل هذا المستوى في نوعين من الاعتبارات هي:

**(أ) الاعتبارات الشخصية PERSONAL CONSIDERATIONS:**

تلعب الاعتبارات الشخصية دوراً كبيراً في اختيار الشكل القانوني للمشروع، حيث أنه:

---

[1] د.عباس الشيرازي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.

[2] د. أحمد هاني بحيري، و د. محمد شريف توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ١٣.

[3] المرجع السابق، ص ١٥ ــ ١٧.

**١ــ في المشروع الفردي INDIVIDUAL:**

لا مجال للحديث عن الاعتبارات الشخصية إلا فيما يتعلق بالمالك نفسه من حيث سمعته ومعاملاته وسلوكه مع المتعاملين معه بصفة عامة ومع عملائه بصفة خاصة.

**٢ــ في شركات الأشخاص PERSONAL:**

تلعب الاعتبارات الشخصية الدور الأساسي في تكوين الشركة، فاختيار الشركاء لبعضهم البعض ينبني على أساس من المعرفة والترابط الشخصي بينهم حيث أن فكرة المشروع تنشأ بين مجموعة متآلفة من الأشخاص تكمل بعضها البعض مهنياً ومالياً وإدارياً وتنظيمياً وأي تعديل في عقــد الشركة بصفة عامة وتوسيع قاعدة المشاركة (انضمام شريك أو شركاء آخرين) لا يتم إلا بموافقة ورضاء جميع الشركاء.

**٣ــ في شركات الأموال CAPITAL:**

تعــتمد عملــية تأســيس الشركة على فكرة تخطيط مجموعة من الأشخاص تتوافر لهم المعــرفة العامة لبعضهم البعض، ولكن بمجرد والتأسيس وفتح باب المشاركة للآخرين والتنازل وبــيع الحصص أو تداول الأسهم تنعدم أهمية المعرفة الشخصية للشركاء نتيجة لكبر عددهم من ناحية ولانعدام المسئولية التضامنية بينهم بصفة عامة من ناحية أخرى.

**(ب) الاعتبارات المالية FINANCIAL CONSIDERATIONS:**

تلعــب الاعتبارات المالية في شركات الأموال الدور الرئيسي والأساسي حيث أن مبرر وجودهــا يتمــثل فــي إمكانية تجميع الأموال الضخمة من عدد كبير من الأفراد وتوسيع قاعدة الملكــية ونشاط الاستثمار بينهم وما يترتب على ذلك من مردود إيجابي للاقتصاد الوطني بصفة عامــة ولســوق المــال بصفة خاصة. أما في شركات الأشخاص، فإن الاعتبارات المالية تعتبر

ثانوية مقارنة بالاعتبارات الشخصية حيث أن طبيعة هذه المشروعات لا تمكنها من تجميع أموال ضخمة تتطلبها بعض الأنشطة والمشروعات العملاقة.

**ثانياً: المستوى الثاني من الاعتبارات:**

يتضــمن هــذا المستوى الاعتبارات التي تبرر تقسيم شركات الأشخاص إلى عدة أشكال قانونــية كشــركات التضــامن وشــركات التوصية البسيطة وشركات المحاصة، وتُقسم شركات الأموال إلى عدة أشكال قانونية كشركات المساهمة والشركات ذات المسئولية المحدودة وشركات التوصية بالأسهم.

**درجة المخاطرة RISK SCALE:**

تلعــب درجــة المخاطــرة التي يتحملها أصحاب المشروع أو التزامهم تجاه الغير الدور الأكــبر فــي تقسيم الشركات إلى عدة أشكال قانونية مختلفة، حيث نجد أنه في شركات التضامن نجــد أن الشــركاء يتحملون درجة عالية من المخاطرة إذ أن مسئولياتهم مسئولية غير محدودة بحصصــهم في رأس المال ولكنها تنصرف أيضاً إلى أموالهم الشخصية، بالإضافة إلى ذلك فإن المســئولية التضــامنية للشــركاء تعنــي أن الشريك الموسر سوف يتحمل كافة الخسائر التي لم يســتطع تحملهــا الشــركاء الآخرين المعسرين، في حين أن شركات التوصية البسيطة نجد بها نوعيــن مــن الشركاء شركاء متضامنين مسئولياتهم مشابهة تماماً لمسئولية الشركاء في شركات التضــامن، وشــركاء موصيين يتمتعون بدرجة مخاطرة، أقل حيث أن مسئولياتهم محدودة فقط بقــدر حصــة كل شريك في رأس المال ولا تنصرف المسئولية عن خسائر الشركة إلى أمواله الشخصــية، بينما في شركات المحاصة التي تعتبر في الواقع شركات تضامن غير معلنة نجد أن

الشـــركاء يـــتحملون درجة عالية من المخاطرة تتمثل في مسئولياتهم غير المحدودة عن خسائر الشركة.

ويخـــتلف الوضـــع بالنســـبة لدرجة المخاطرة في شركات الأموال حيث نجد أن درجة المخاطـــرة التـــي يتحملها المساهم في شركات المساهمة محدودة بقيمة ما يمتلكه من حقوق في الشـــركة، بيـــنما فـــي شركات التوصية بالأسهم بالرغم من أنها تتمتع ببعض خصائص شركات الأشخاص من حيث وجود شركاء متضامنين بها إلا أن حصة التوصية تقسم إلى أسهم لها صفة التداول ومسئولية حمل هذه الأسهم المحدودة بقيمة أسهمهم، في حين أن الشركات ذات المسئولية المحـــدودة يتمـــتع الشركاء فيها بدرجة مخاطرة أقل حيث أن مسئولياتهم محدودة بحصصهم في رأس المال فقط[١].

**وفي ضوء التصنيف السابق للأشكال القانونية للشركات وبناء على الاعتبارات السابقة يمكننا توضيح مفهوم كل شركة وكل شكل من الأشكال القانونية كالتالي[٢]:**

## ٣ــ الأشكال القانونية للشركات[١]:

فـــيما يلـــي عرض للأشكال المختلفة للشركات من وجهة النظر القانونية وهي الشركات الفـــردية شـــركة التضـــامن، شـــركة التوصية البسيطة، شركة التوصية بالأسهم، الشركة ذات المسئولية المحددة الشركات الفردية، شركة التوصية البسيطة، شركة التوصية بالأسهم، المحدودة شركة المحاصة والشركة المساهمة:

### ١/٣ــ الشركة الفردية:

[1] د. عباس الشيرازي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩ ــ ٤٠.

[2] د.عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة: دار النهضة العربية، بدون تاريخ، ص ٤٥٦ ــ ٤٦٣.

هي المنظمة التي يملكها ويديرها فرد واحد يقدم جميع رأس المال اللازم، ويحصل على جميع الأربـــاح المختلفة، كما يتحمل جميع الخسائر. ويعتبر هذا الشكل من اقدم أشكال الملكية وأكثرها عدداً.

**المزايا:**

١ـ سهولة التكوين من الناحية القانونية، حيث لا يتطلب الأمر سوي القيد في السجل التجاري.

٢ـ السـرعة فـي إصدار القرارات، وذلك لانفراد صاحب المنظمة بوضع سياساتها من ناحية، وعـدم وجـود اخـتلافات فـي وجهات النظر من ناحية أخرى، علاوة على أن حق الإشراف والرقابة على المنظمة يتمتع به فرد واحد فقط هو المدير المالك.

٣ـ وجـود دافع شخصي قوي ومباشر. هذا الدافع هو نتيجة منطقية لتحمل المدير المالك نتائج العمل من ربح أو خسارة.

٤ـ الاتصـال الشخصـي المباشـر بالعملاء والعاملين. هذا الاتصال يمكن من معرفة رغبات العمـلاء والعمـل علـى تنفـيذها، عـلاوة على أهمية العلاقات الشخصية في إبرام العديد من الصـفقات. ومـن أخـرى فإن الاتصال المباشر بالمعاملين في المنظمة يحقق مستوى أعلى من الرضا والعلاقات الإنسانية الحسنة.

٥ـ قلـة التدخل الحكومي، حيث لا يخضع هذا الشكل لقانون خاص، كما لا يتدخل المشرع في أعماله إلا في أحوال نادرة.

٦ـ سهولة الانتقال والتحول من نشاط إلى نشاط آخر.

**العيوب:**

---

[1]د/ صفوت بهنساوي، النظام التجاري السعودي، العمل التجاري والتاجر ـ الشركات التجارية ـ الأوراق التجارية ـ الملكية الصناعية، الجيزة، مطبعة العمرانية، ١٩٩٩، ص ١١٥ ـ ١٥٩.

١ــ المســئولية غــير المحــدودة: ويقصــد بها أن أحوال المنظمة وجميع الأموال والممتلكات الشخصية لصاحبها تدخل ضماناً للدائنين والمعاملات. ولذلك فإن قدرة المدير المالك على تحمل المخاطر تكون محدودة.

٢ــ صعوبة الحصول على الائتمان، بمعنى عدم استطاعة المدير المالك الحصول على قدر كاف من القروض الخارجية أو المعاملات الآجلة، وذلك بسبب صغر رأسماله وارتباط بقاء المشروع بحياة وقدرة صاحبه.

٣ــ صــعوبة الــنمو والتحول إلى الحجم الكبير، وينتج ذلك من صعوبة تدبير الأموال اللازمة للتوسع من ناحية، والقدرة الإدارية المحدودة لصاحب المنظمة.

٤ــ قصــر حياة وبقاء المنظمة، إن بقاء المنظمة الفردية واستمرارها مرهونان بحياة صاحبها أو قدرتــه علــى الاستمرار في إدارتها. ومن النادر أن تبقى المنظمة بنفس الدرجة من الكفاءة بعد وفاة أو عجز صحابها.

**<u>٢/٣ــ شركة التضامن:</u>**

هي الشركة التي يعقدها شخصان أو أكثر، يشتركون في المملكة والإدارة بغرض تحقيق الــربح. وتمــثل هذه الشركة امتداد للمنظمة الفردية من حيث المسئولية غير المحدودة للشركاء، وإن كانت أكثر مرونة من حيث إمكانية الجمع بين عدد من الكفاءات الفنية والإدارية، والحصول علــى قدر أكبر من رأس المال، وهو مالا يتوفر للمنظمة الفردية، ولذلك فإن قدرتها على التوسع تكــون أكــبر نسبياً. وكما هو الحال بالنسبة للمنظمة الفردية، فإن شركات التضامن لها مزاياها وعيوبها، وذلك على النحو التالي:

**المزايا:**

١ــ يستلزم تكوين شركة التضامن قدراً محدوداً من الإجراءات القانونية، مثل عقد الشركة وتسجيله ونشره في إحدى الصحف والتسجيل في السجل التجاري.

٢ــ حيث أن كل شريك متضامن ينوب عن الشركاء الآخرين، فإن معاملات شركة التضامن تتميز بالسرعة.

٣ــ إن وجود المسئولية غير المحدودة يعطى دافعاً للشركاء لتحقيق المزيد من النجاح.

٤ــ سهولة التوسع عن طريق إضافة شركاء جدد برؤوس أموال إضافية وكفاءات جديدة.

**العيوب:**

١ــ تغلب الطابع الشخصي في العلاقة بين الشركاء.

٢ــ إن وفاة وانسحاب أحد الشركاء يؤدي إلى انقضاء الشركة تلقائياً.

٣ــ صعوبة تحديد الاختصاصات نظراً لوجود المسئولية غير المحدودة، والتي يترتب عليها أن الأخطاء التي يقع فيها أحد الشركاء قد تؤدي ليس إلى ضياع رأس مال الشركة فحسب، بل أنها تهدد الممتلكات الشخصية لجميع الشركاء، والتي تدخل قانوناً كضمان لمعاملات شركة التضامن.

٤ــ تعجز شركات التضامن عن القيام بالأعمال التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة.

**<u>٣/٣ــ شركة التوصية البسيطة:</u>**

تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين، حيث تكون مسئوليتهم غير محدودة بالمعنى السابق الإشارة إليه، وشريك أو أكثر من الشركاء الموصين الذين تكون مسئوليتهم محدودة بقدر ما يقدمون من رأسمال فقط. وفي مقابل ذلك لا يحق للشريك الموصي الاشتراك في إدارة أعمال الشركة. وقد أريد بهذا النوع من الشركات تشجيع انضمام الشركاء الذين يملكون أموالاً وفيرة وليس لديهم المقدرة الفنية أو الإدارية أو الرغبة في تحمل المخاطرة. عندئذ

يمكـــنهم الانضـــمام إلى شركة التوصية البسيطة كشركاء موصين، حيث يشتركون في الأرباح المـــتحققة بقدر نصيبهم المحدد في عقد تأسيس الشركة، ولا يتحملون خسائر إلا بقدر رأس المال الذي يقدمونه.

ومـــن حيـــث مـــزايا هذا النوع من المنظمات، فإنها تتشابه تماماً مع شركات التضامن بالإضـــافة إلى زيادة مقدرة المنظمة في الحصول على الأموال عن طريق شركاء موصين جدد. أما عيوبها فهي نفس عيوب شركات التضامن.

**٣/٤ـ شركة التوصية بالأسهم:**

تخـــتلف عن الشركات السابقة في أنها شركة أموال وليست شركة أشخاص والفرق بين الاثنين أنه في حالة شركة أشخاص فإن انسحاب أو وفاة أحد الشركاء يترتب عليه حل وانقضاء الشركة، بعكس شركة الأموال التي يكون لها شخصية مستقلة عن مالكيها.

وتـــتكون شـــركة التوصية بالأسهم من عدد من الشركاء المتضامنين الذين يعهد لأحدهم بـــإدارة الشـــركة وتكـــون مسئوليتهم غير محدودة. أما الشركاء الموصون، فيكون مركزهم هنا مخـــتلفاً عنه في حالة شركة التوصية البسيطة ويتمثل هذا الاختلاف في امتلاك الشريك الموصي قـــدراً مـــن الأسهم بمقدار ملكيته في رأسمال الشركة. ويحق له بيع مال يمتلكه كله أو بعضه أو نقل ملكيته إلى من يشاء. أي أن انسحاب الشريك الموصي هنا لا يترتب عليه حل الشركة.

**٣/٥ـ الشركات ذات المسئولية المحدودة:**

هـــي نـــوع مـــن شركات الأموال التي استحدثت سنة ١٩٥٤. وهي تتكون من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين، ولا يزيد عن خمسين شريكاً. ويقسم رأسمال هذه الشركة إلى حصص

متســـاوية لا تقل قيمة كل منها عن عشرين جنيهاً. وغير قابلة للقسمة، ويكون كل شريك مسؤولاً فقـــط عـــن حصـــته في رأس المال. كما أن انتقال حصص الشركاء يخضع لاسترداد الشركاء الآخرين، ولا يجوز أن يقل رأسمالها عن ألف جنية.

ولا يجـــوز تأســـيس هذه الشركات لمدة تجاوز خمس وعشرين سنة، وإن كان يمكن مد حياتها خمس وعشرين سنة أخرى. ولا يسمح بتأسيسها أو زيادة رأسمالها أو الاقتراض لحسابها عن طريق الاكتتاب العام، أي لا يجوز لها إصدار اسهم أو سندات قابلة للتداول.

ويقوم بإدارة الشركة ذات المسئولية المحدودة مديرون من بين الشركاء أو غيرهم. وهذا الـــنوع مـــن الشـــركات ممـــنوع من مزاولة أعمال البنوك أو أعمال التأمين أو الادخار أو تلقي الودائـــع أو اســـتثمار الأمـــوال لحساب الغير بوجه عام . وتقتصر عنصرية هذه الشركات على الأشـــخاص الطبيعييـــن، أي لا يجـــوز أن يكون بين الشركاء شركة أو هيئة أخرى لها شخصية معنوية.

ومـــن مزايا هذه الشركات أنها تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة أو المتوسطة على استمرار مشروعاتهم وبقائها. فكثيراً ما تزدهر هذه المشروعات ثم يطرأ على أصحابها ما يحول دون اســـتمرارهم في القيام على شؤونها بسبب المرض أو التقاعد أو العجز أو الوفاء، فلا يوجد من يخلفهم من أفراد العائلة للإبقاء عليها مع تحديد مسئولية كل منهم بقدر نصيبه إلا عن طريق الالـــتجاء إلـــى إنشاء الشركات المساهمة وهو عمل صعب، وفي مثل هذه الحالة يمكن استخدام الشركة ذات المسئولية المحدودة لأنها تفي بحاجات المستثمرين.

**<u>٣/٦ـــ شركة المحاصة:</u>**

هـــي شركة مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من أجله. وقد تنشأ هذه الشركة بدون عقــد كتابـــي، إذ يكفـــي الاتفـــاق الشـــفوي بين الشركاء. وبالإضافة إلى كونها مؤقتة من حيث اســـتمرارها لمدة يوم أو أسبوع أو شهر أو أكثر، فهي مستترة لا يعلم الجمهور بوجودها. وهذه الشـــركة لا يشـــترط فيها الاستثمار، وهو الشرط الواجب توافره في جميع الأنواع الأخرى من الشركات. وعلى هذا فإن هذه الشركة ليس لها شخصية معنوية، ومن ثم لا يمكن إشهار إفلاسها.

وفـــي شـــركة المحاصة يتم الاتفاق بين شركتين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديـــه أحدهـــم أو كلهم. ولكن كل واحد منهم يقوم بالعمل باسمه الخاص وعنوانه الخاص، مع تقسيم العمل من ربح أو خسارة بين الشركاء حسب الشروط المتفق عليها فيما بينهم.

**<u>٧/٣ــ الشركة المساهمة:</u>**

تتمـــتع الشركة المساهمة بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية مالكيها باعتبارها شركة مـــن شركات الأموال. ويمكنها أن تقاضي وتتقاضى، وينطبق هذا على حملة أسهمها ولا يقتصر الإســـهام فـــيها على الأشخاص الطبيعيين فقط، بل من الممكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية.

ويتكون رأسمال الشركة المساهمة من حصص صغيرة تُسمى أسهم، وتتحدد مسئولية كل مســـاهم بمقـــدار ما يملك من السهم، ويمكن للمساهم التنازل بالبيع فيما يملكه من أسهم في سوق الأوراق المالية.

**مزايا الشركات المساهمة:**

١ــ تعتــبر أكــثر أشــكال الملكية مقدرة في الحصول على الأموال نظراً لإمكانها إصدار أسهم وبــيعها على نطاق واسع، كما أن القانون يعطيها الحق في الحصول على قروض طويلة الأجل تُسمى في إدارة المنظمة.

٢ــ من الناحية النظرية فإن المساهمين في الشركة المساهمة لهم الحق في إدارة الشركة، إلا أنه مــن الناحــية العملــية يصعب تحقيق ذلك، لذا يتم انتخاب مجلس إدارة محترف لإدارة الشركة المســاهمة بمــا يمكن من اختيار أفضل الكفاءات الإدارية، على أن يحتفظ المساهمون بحقهم في الرقابة على إنجازات مجلس الإدارة.

٣ــ تتمــتع الشركة المساهمة بدرجة كبيرة من الاستقرار نظراً لأن لها شخصية معنوية مستقلة، لذلك فإن حياتها تمتد إلى بعد حياة مؤسسيها، وهي باقية طالما أن تكوينها الاقتصادي سليماً.

٤ــ تتمتع بدرجة هائلة من المرونة من حيث التوسع نتيجة لقدراتها على اجتذاب المستثمرين.

٥ــ تتمتع بدرجة كبيرة في استخدام المتخصصين في النواحي الفنية والإدارية.

**عيوب الشركات المساهمة:**

١ــ يتطلب إنشاء الشركة المساهمة إجراءات قانونية معقدة ومكلفة.

٢ــ إن انفصــال الإدارة عــن الملكية في الشركة المساهمة يقلل من الحافز الشخصي المباشر، ولذلك عادة ما يوجه إلى الشركات المساهمة فقد الملكية الغائبة.

٣ــ رغــم أنه من الناحية النظرية تخضع إدارة الشركة المساهمة لرقابة المساهمين، إلا أنه من الناحية العملية تكون الشركة تحت سيطرة إدارة أجيرة، وغالباً ما تقوم هذه الإدارات بالعمل على تحقــيق مصــالحها الذاتــية التي قد تتعارض مع مصلحة المنظمة، وأحياناً يقوم المديرون بتقديم بعض المزايا لكبار المساهمين حتى يضموا إعادة انتخابهم وذلك على حساب بقية المساهمين.

٤ـ تخضع الشركات المساهمة لتدخل حكومي متزايد كما تدفع معدلاً أعلى من الضرائب.

وبالتالـــي وفي ضوء التصنيف السابق لأنواع الشركات وفقاً للأشكال القانونية المختلفة، يتضـــح أن هـــذه الشـــركات تختلف فيما بينها نتيجة لاختلاف طريقة الحصول على رأس مالها ونتـــيجة لاخـــتلاف مـــدى مسئولية وحقوق الشركاء أو المساهمين فيها وكذلك لاختلاف درجة المخاطرة التي يتعرض لها كل شريك يرغب في الانضمام إلى أي نوع من الأنواع السابقة.

******

**

*

# الفصل الثالث: الشركات العائلية:

## ويتناول هذا الفصل ما يأتي:

١ـ مقدمة.

٢ـ خصائص الشركات العائلية.

٣ـ مزايا الشركات العائلية.

٤ـ أهداف الشركات العائلية.

٥ـ مراحل تطور الشركات العائلية.

٦ـ التحديات التي تواجه الشركات العائلية.

٧ـ مشكلات تواجه الشركات العائلية.

٨ـ مصادر النزاع في الشركات العائلية.

٩ـ الجوانب الرئيسية التي يجب دراستها بشأن الشركات العائلية.

١٠ـ مقترحات عامة للمحافظة على كيان الشركات العائلية.

# الفصل الثالث: الشركات العائلية

## ١ــ مقدمة:

يمكن للشركات العائلية أن تأخذ أي شكل من الأشكال القانونية السابقة وذلك يتوقف على طبـيعة ظـروفها ونشاطها، حيث تشكل الشركات أو المنشآت العائلية أو تلك التي يتملكها أفراد أسرة واحدة حالياً دوراً هاماً ومؤثراً في اقتصاديات الدول سواء كانت هذه الشركات أو المنشآت في شكل مؤسسة خدمية أو صناعية أو تجارية صغيرة محدودة أو شركات ومؤسسات عملاقة[١].

ومـن الحقـائق الأساسـية في ميادين الأعمال الآن، أن مؤسسات الأعمال العائلية يمتد نشاطها إلى ميادين أعمال متنوعة في الصناعة والخدمات وغيرها. كما أن هنالك زيادة مستمرة فـي إعـداد تلـك المنشآت ، فضلاً عن مساهمتها الكبيرة في اقتصاديات الدول، حتى أصبحت تساهم بنسب كبيرة في الناتج الوطني للمجتمعات وخاصة في ظل تعاظم دور القطاع الخاص في النشـاط الاقتصـادي وفي كافة المجالات سواء في الصناعة أو الزراعة أو التجارة أو الخدمات بمختلف أنواعها[٢].

فمهما كانت فائدة استخدام الإحصائيات، فإن المشروع التجاري الأسري هو بمثابة كيان للمؤسسة الاجتماعية، لها أحجام أسطورية، فمعظمها نشأ بواسطة فرد يعتبر كمقاول[٣].

---

[1] د. مصـطفى محمود أبو بكر، المنشآت العائلية ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة: ٢٩ ــ ٣٠ إبريل، ١٩٩٩، ص ٣٩٩.

[2] د. محمد على شهيب، قضايا إدارية معاصرة، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، ٢٩ ــ ٣٠ إبريل، ١٩٩٩، ص ٥١.

[3] Stephen A. Hume, An Assessment of the Risk of family Business failure, New England Graduate School, 1999, P. 3-4.

والشـــركات العائلـــية يمكن تعريفها بأنها اشتراك أكثر من فرد من عائلة واحدة إما عن طـــريق الإنشـــاء أو الوراثة أو التمليك في ملكية رأس المال الخاص بالشركة أو النصيب الأكبر منه سواء كان عينياً أو مالياً مع ضع الضوابط التي تساعد على بقاء الشركة في ممارسة نشاطها عبر الأجيال[١].

كمـــا تُعـــرف الشـــركة العائلـــية بأنهـــا مشروع فردي يبدأ بمعرفة عدد من الموظفين المخلصـــين حيـــث يقود السيطرة في هذا المشروع شخص واحد بحكم امتلاكه له، ثم يأخذ هذا المشـــروع مـــع مـــرور الزمـــن في التحول كمشروع عائلي عندما يزداد عدد أبناء المؤسسين ويتحولون الواحد تلو الآخر للعمل في خدمة الشركة[٢].

وأيضـــاً تعـــرف علـــى أنها المنشأة المملوكة بالكامل لعائلة واحدة، بينما يُعرفها الدكتور نوريـــا، على أنها المؤسسات التي يكون فيها القرار حكراً على أفراد العائلة المالكة لمعظم أسهم هـــذه الشـــركة. وهـــذا التعريف يركز على القوة التصويتية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسســـة، بمعنى آخر أنه ليس بالضرورة أن تكون ملكية العائلة للحصص بالكامل، حتى تكون قادرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، طالما أن لديها حصة وقوة تصويتية كافية تجعلها قادرة على ممارسة ذلك الحق[١].

ونتـــيجة لسياســـة الدولة القاضية بمنح القطاع الخاص فرصة مناسبة للنمو والإسهام في عملـــية التنمية التي أخذت دفعة كبيرة في منتصف التسعينات الهجرية فقد نشأت أعداد كبيرة من المؤسســـات الفـــردية لـــتمارس نشـــاطها في مختلف المجالات الصناعية والزراعية والتجارية

---

[1] خالد كانو،الشركات العائلية والطريق إلى البقاء، مرجع سبق ذكره.

[2] المرجع السابق.

والمدنــية وغــيرها، وقد صادفت غالبية هذه المنشآت نجاحاً كبيراً ومستقبلاً ساندة الدعم الكبير الــذي تلقــته تلــك المنشآت من الدولة بمختلف صيغه المباشرة والغير مباشرة، خاصة وأن تلك الفــترة شــهدت تدفقات مالية هائلة من ريع البترول إلى المملكة مما مكن الدولة من توجيه مزيد مــن الدعم نلاحظه في تزايد الإنفاق الحكومي عاماً بعد عام، وما تمخض عنه من آثار من بينها ازدهــار القطاع الخاص، وتوسع أعماله سواء داخل المملكة أو خارجها، مدفوعة بتطوير قدرات مالكــيها، وتراكم الخبرات العملية لديهم، حيث اضطلعوا في الغالب بإدارة مؤسساتهم على نحو ارتفــع بإنتاجــية عوامــل الإنــتاج بإضــطراد من حيث الكم والكيف، ولا زال الكثير من هذه المؤسســات تعمــل حــتى الآن محققة نجاحات كبيرة على مستوى هذه الشركات بصفة خاصة والاقتصاد السعودي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بصفة عامة[٢].

إن العمل التجاري الأسري يتكون من نظام يشمل أفراد يقيمون علاقة متبادلة فيما بينهم، ســواء كــان أفراد الأسرة أو الموظفين من غير أفراد الأسرة. وإن النظام الواعي الذي يتضمن الأســرة في أساسه ويتكون من أفراد يرتبطون بروابط وجدانية قوية والولاء للنظام، يعتبر نظاماً فرعــياً منه ويشمل الأفراد من غير الأسرة. ففي العمل التجاري الأسري يمتد النموذج الأسري ليشــمل النظام الواعي الذي يتفاعل مع مهام النظام لإحداث سلوكيات فريدة من نوعها في شكل هذه المؤسسة[٣].

وقــد مثلت الشركات العائلية في الماضي وحتى وقتنا الحاضر، المظهر الأساسي للنشاط الــتجاري فــي معظم دول العالم بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة. غير أن

---

[1] طلعــت زكــي حافظ، فوضى تفكك المؤسسات العائلية تهدد الاقتصاد الوطني وتدمر الثروات الاقتصادية، العدد ٢٥٠٠، أغسطس ٢٠٠٠.

[2] واقع مستقبل المنشآت العائلية، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ، ١٩٩٩، ص ٣.

[3] Stephen A. Hume, Op cit., p. 20.

الـــتطور الاقتصـــادي العالمي فتح الطريق أمام نشوء مفاهيم قانونية عديدة للشركات (مساهمة، تضـــامن، فـــردية .. الـــخ) عـــلاوة على المشاريع المشتركة Joint Venture والشركات متعددة الجنســيات، إلا أنـــه بالـــرغم مـــن هذا الخضم المتسم بالمنافسة الشرسة، فإن الشركات العائلية المملوكـــة والمـــدارة عائلياً لا تزال تسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية على مستوى المملكة العربية السعودية.

ومـــع مرور الزمن، وظهور الأجيال التالية لأجيال المؤسسين، تحولت بعض المؤسسات الفـــردية إلـــى منشـــآت عائلية تعود ملكيتها إلى الوالد وأبنائه، أو الأخوة ونحو ذلك وتثبت ذلك لوحـــات أســـماء بعـــض المنشـــآت مثل فلان وأبنائه أو "فلان وإخوانه" فخرجت بذلك من إطار الملكـــية الفردية إلى دائرة الملكية الجماعية في مختلف أشكالها من شركات تضامن، إلى شركات توصـــية بســـيطة، أو شـــركات ذات مسئولية محدودة، وغيرها من الأشكال النظامية المختلفة[١]. بمعـــنى أن الشـــركة العائلـــية من الممكن أن تأخذ أي شكل من الأشكال القانونية السابقة وذلك يتوقف على طبيعة ظروفها وإمكانياتها البشرية والمادية المتاحة[٢].

وقد شهدت الشركات العائلية استقرار فيما سبق لوضوح الرؤية والعمل حيث كان يتولى زمـــام المبادرة الرئيسية للبيت التجاري كبيرها من حيث السن والمقام وذلك حفاظاً على استمرار الـــتجارة وعلـــى أواصر الأخوة وصلات الرحم من الناحية الاجتماعية، خاصة وأن العمل قديماً كـــان منحصراً تتوارثه أجيال نفس الأسرة، فكانت الأجيال المتعاقبة تستمر في نفس النشاط دون ممارســـة أنشطة أخرى لأنهم كانوا يرون أن في ذلك تعدي على أموال ومصالح الغير وهو أمر

---

[1] المرجع السابق ص ٤.

[2] د. ضياء الدين عبد الحكيم عمران، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦.

لـــم يكـــن آنـــذاك مقبولاً. وكان ذلك العرف يلقي بالغ الاحترام والتقدير من أصحاب الشركات العائلية[1].

وفـــي المملكة العربية السعودية توجد ٤٥١٦٢١ شركة مسجلة في وزارة التجارة ويمثل ٩٩% مـــنها شـــركات عائلية بينما الشركات المساهمة القابلة أسهمها للتداول في سوق الأسهم لا تـــتعدى ٧٠ شـــركة مما يدل على ضخامة الشركات العائلية وضخامة رؤوس الأموال المكونة لهـــا[2]. وهـــذه النســـبة الكبيرة للشركات العائلية في المملكة العربية السعودية لا تعني بالضرورة نجـــاح هـــذا الـــنوع من الشركات لأن نجاح الشركات العائلية يقاس عادة بطول عمرها الزمني (بالإضـــافة إلى عوامل أخرى)الأمر الذي لا نجده في معظم الشركات العائلية في المملكة والتي يتراوح متوسط عمرها ما بين ٢٠ إلى ٢٥ عام وهناك شركة واحدة في المملكة فقط بلغ عمرها ١٠٧ ســـنة وهي مجموعة "كانو" مما يوضح صعوبة الحفاظ على هذه الشركات وإبقائها مستمرة عبر الأجيال المتلاحقة للعائلية المالكة[3].

---

[1] د. سعيد يحي، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٢.

[2] الشركات العائلية في مواجهة تحديات ٢٠٢٠ : إعادة هيكلة سبيل البقاء، مرجع سبق ذكره.

[3] محاضرة د. عمرو الدباغ ـــ المدير التنفيذي لشركة الدباغ القابضة حول الخطط الاستراتيجية للشركات العائلية، ١٩٩٧.

## ٢ـ خصائص الشركات العائلية:

## :CHARACTERISTICES OF FAMILY BUSINESS

وهـــناك مجموعـــة مـــن الخصائص والظواهر ذات العلاقة بالمنشآت العائلية، وعادة ما ينشـــغل المديـــر المسئول سواء كان واحد من أفراد العائلة أو المدراء المسئولون (بعض أو كل أفراد العائلة) بالأعمال الموضوعية اليومية أو ما يرتبط بالنشاط ومن هذه الظواهر ما يلي[1].

١ـ أن لكـــل نشاط عائلي جوانب وخصائص تجعله مختلفاً إلى حد ما عن غيره من النشاطات العائلـــية الأخرى لانعكاس سمات وطموحات أفراد العائلة وعلاقاتهم ببعضهم البعض وبغيرهم علـــى متطلـــبات النشـــاط العائلي وخصائصه، إلا أن هناك أسس وقواعد عامة مشتركة وأمور وقضـــايا متشـــابهة بـــل وقد تكون متماثلة بين كافة المنشآت والنشاطات العائلية وتحسين كفاءة مدرائها ومسئولياتها في مواجهة مشاكلها وتجنب مخاطرها بفعالية.

٢ـ أن النشـــاط العائلي مثله مثل أي نشاط تجاري غير عائلي يهدف إلى تحقيق الأرباح وتعظيم الـــثروة وتوسيع النفوذ والسيطرة .. الخ، ولكن لا ينكر أي مدير أو موظف عادي بسيط أن عديد مـــن جوانـــب العلاقـــات والروابط العائلية بين الشركاء أو المديرين تنتقل معهم إلى مقر عملهم وتنعكس على سلوكهم الوظيفي.

٣ـ قـــد يتجه البعض إلى المساواة بين مديري موظفي الشركة من العائلة في الرواتب والمزايا بصـــرف النظر عن التباين في التأهيل والكفاءة والقدرة والجهود المبذولة والأعباء التي يتحملها كـــل مـــنهم وطبـــيعة القرارات التي تميزها. الأمر الذي قد يؤدي مستقبلاً إلى حدوث العديد من المخاطر التي قد تواجه هذه الشركات.

---

[1] د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٠.

٤ــ قــد يتجه البعض الآخر إلى عدم الاهتمام بمستوى الرواتب التي يحصل عليها أفراد العائلة العامليــن فــي الشركة على اعتبار أن هذا واجب على أفراد العائلة وأن الناتج النهائي للأعمال ســيعود ماديــاً وأدبــياً علــى العائلة، الأمر الذي قد ينعكس في المستقبل على الدافعية والأداء والتحفيز لأفراد العائلة العاملين في الشركات العائلية.

٥ــ عــادة مــا تنتقل قضايا العمل ومشاكله إلى أفراد الأسرة / العائلة غير العاملين في المنشأة رويــداً رويداً، ويكون معظم الحديث الأسري عن قضايا العمل ومشاكله. هل هذه ظاهرة صحية أم غــير صــحية، وما أثرها على العلاقات الأسرية خارج العمل، وما أثر ذلك على متعة الحياة الأســرية والعامــة خارج العمل ؟ وما هي التأثيرات المحتملة على بيئة العمل الداخلية للشركة وأدائها ؟ وما هي الترتيبات الواجب اتخاذها لتجنب الآثار السلبية لها ؟.

٦ــ يتعذر (إن لم يكن مستحيلاً) أن تكون العلاقات العائلية بين أفراد العائلة العاملين في المنشأة علاقــة ملائكــية وخاصة مع تباين طموحات أفراد العائلة العاملين وأبنائهم وزوجاتهم وانعكاس ذلــك علــى رؤيــتهم وتفســيرهم للأحداث .. الخ وتزداد الأمور تعقيداً إذ ما كانت هناك أصلاً خلافات أو تربصات أو سوء ظن بين أفراد العائلة العاملين أو ذويهم.

## ٣ــ مزايا الشركات العائلية:

**:ADVANTAGES OF FAMILY BUSINESSES**

هــذا وتتمتع الشركات العائلية بالعديد من المزايا، وتتمثل أهم المزايا المرتبطة بالمنشآت العائلية فيما يلي[١]

١ــ الثقة TRUST.

حيث تتسم الشركات العائلية بالثقة المتبادلة بين أعضائها كمدخل أساسي لوجودها.

٢ــ الولاء LOYALTY.

ويظهر ذلك في ارتباط أعضاء الشركة بها أياً كان دورهم فيها.

٣ــ الانتماء BELONGINGNESS.

وينعكس ذلك على الرغبة في التضحية من أجل نجاح الشركة في تحقيق أهدافها.

٤ــ الحرص على أموال الشركة.

ويظهر ذلك في تحقيق مبدأ الرشد في النفقات.

٥ــ العمل على تحقيق مصالح الشركة العائلية FAMILY BUSINESS INTERESTS.

ويظهر ذلك في رغبة الأعضاء في بقاء ونجاح الشركات العائلية.

٦ــ جو متميز للنشاط يتسم بالجو العائلي FAMILY SPHERE.

وهذا من خلال ممارسة جميع العاملين بالشركة للأعمال المطلوبة منهم بكفاءة.

٧ــ تغليب النظرة طويلة الأجل LONG-TERM OUTLOOK.

---

[1] يمكن الرجوع في ذلك إلى:

ــ المرجع السابق، ص ٤٠٢.

ويظهر ذلك في الاستعانة بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة.

٨ــ مرونة اتخاذ القرارات DECISION-MAKING FLEXIBILITY.

وذلك حتى يمكن مواجهة أي تغيرات مستقبلية وكذلك التكيف مع التغيرات المحيطة.

٩ــ الجرأة في اتخاذ القرارات (المالك/مدير) COURAGE.

مع الاعتماد على القدر الكافي من المعلومات كمدخل أساسي لاتخاذ القرارات.

١٠ــ الاستعداد الأكبر لتحمل المخاطرة RISK TAKING.

من خلال دراسة الاحتمالات المختلفة واختيار المناسب منها.

١١ــ معــرفة العمل من خلال الخبرة الواسعة WIDE EXPERIENCE لدى بعض أفراد الأسرة ومعرفتهم للعمل وقبل كل شيء ارتباطهم بالعمل منذ الصغر، الأمر الذي يكون له مردود إيجابي من حيث النضوج الإداري مبكراً.

١٢ــ ثقافــة الشركة، حيث أن الروح المعنوية للشركة هي التي تقرر النهج الذي يجب أن يسود فــي المؤسســة وهــي التي تقرر القيم والأخلاق التي تبقى في الشركة، حيث أن القيم التي يعبر عــنها أفراد الأسرة هي التي تصنع الهدف المشترك بين العاملين وتساعد على تكوين الشخصية والالتزام.

---

– Bremster, Bill K., Family Business Preservation Act, Congressional – Record- Daily-Ed, Sept 1994, p. 1849- 1850.

## ٤ــ أهداف الشركات العائلية:

**AIMS OF FAMILY BUSINESSES:**

تســعى الشركات العائلية لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال وجودها وهذه الأهداف هي[1]:

- **تعظيم الإيرادات من المبيعات:**

يــرى هذا المنهج أن الشركة تسعى إلى تعظيم إيراداتها من مبيعاتها ففي الأجل القصير، مع فرض لا تقل الأرباح عن مقدار معين يعتبر هو الربح المعقول على الاستثمار، فالإرادة بعد تحقــيق هذا الحد الأدنى عليها أن تتوسع في مبيعاتها مستخدمة في ذلك الزيادة في الإنتاج عن الحد الأدنى في الإنفاق على الدعاية للمنظمة، وتحقيق أقصى ما تستطيع من المبيعات.

- **تعظيم دالة منفعة الإدارة: (حرية التصرف الإداري):**

يــرى هذا المنهج، إن إدارة الشركة تسعى إلى مصلحتها الشخصية ومنفعتها الذاتية من خــلال تعظــيم حرية التصرف الإداري ــ التي تعكس مدى سلطاتهم وقوتهم ومكانتهم في القيام بــبعض الاســتثمارات التــي تملــك حرية التصرف فيها. وعلى ذلك، تتناسب حرية التصرف الإداري تناســباً طــردياً مــع دالة منفعة الإدارة بغرض وجود حد أدنى للإرباح تكون الإدارة مسئولة عنه.

[1] د. عبد العزيز محمد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ١٩ ــ ٢٤.

- **عظيم تفاعل الآثار المشتركة[1]: (تعظيم المخرجات)**

يـــرى هـــذا المـــنهج، أن الشـــركة تهدف إلى تعظيم تفاعل الآثار المشتركة الناتجة عن اشـــتراك وتعاون أوج النشاط المختلفة داخل الشركة مثل التمويل والإنتاج والمبيعات عن طريق وضـــع اســـتراتيجية تتولى دمج وصهر كل هذه الجوانب مع بعضها البعض لتحقيق هذا الهدف وبالتالي على المنظمة أن تختار مجالات الاستثمار التي تحقق لها هذا.

- **النمو:**

يـــرى هذا المنهج، أن الشركة تسعى للنمو من خلال وضع استراتيجية الاستثمار الأمثل الـــذي يحقـــق للمنظمة قدر معين من الأرباح يعاد استثمار جزء منه داخل المنظمة ـــ وبانتظام، وبالتالي يتحقق النمو.

وقـــد طبق هذا المنهج كندلبرج Kindleberger على الشركات مع بعض التعديلات، حيث أوضـــح أن الشـــركة كـــيان ينمو بمرور الزمن نتيجة احتجاز جزء من الأرباح السنوية المحقق وإعادة استثماره داخل المنظمة وإذا استمر الحال هكذا سوف تصل هذه المنظمة في وقت ما إلى أن المـــنافذ الاســـتثمارية المتاحة أمامها أما أنها غير موجودة أو غير مجزية، أو نادرة وبالتالي على المنظمة أن تفكر في الاستثمار المباشر في الخارج[2].

---

[1] H.I. Ansoff, Corporate Strategy; An Analytical Approach to Business Policy for growth and Expansion (N. Y. : Mc Graw- Hill Book Co., 1985) pp. 4-6.

[2] Charles P. Kindlbergeo Americen Business Abroad; Six Lectures on Direct Investment (London: Yale Univ. press, 1972), pp. 6-10.

- **تعظيم ثروة أصحاب رأس المال:**

يرى هذا المنهج أن هدف الشركة هو تعظيم ثروة حاملي اسهم الشركة الحاليين. ويقاس تعظـيم الـثروة هذا بقيمة السهم العادي في السوق. وعلى هذا فإن تعظيم الثروة أعم وأشمل من تعظيم الربح لأن تعظيم الثروة يفترض أن هناك تعظيماً للربح.[١]

- **الربح المرضي:**

يــرى هــذا المــنهج، أنه لا ضرر من القول بأن الشركة تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكــن. لأن هــناك فــرقاً بين ما تريده الشركة وما يمكن تحقيقه أو ما تصل إليه. حيث أنها لن تســتطيع أن تصل إلى تعظيم الربح لوجود العديد من القيود على هذا الهدف. وبالتالي فإن هدف المشــروع الخــاص فــي تحقــيق الربح المرضي وهو رقم الربح الموضوع في حدود قدرات المــنظمة وبناء على ظروفها الداخلية والظروف المحيطة بها. ولقد أعاد فيرلي Farley صياغة هذا المدخل واسماه الربح الممكن عملياً.

- **مستوى الإشباع:**

يــرى هــذا المــنهج أن الشركة تعمل من خلال مجموعات تُشكل اختلاف تنظيمي مثل نقابــات العمــال: الإدارة، العمــلاء، لكل منهم مصالحه التي قد تتعارض مع مصالح المجموعة الأخرى. ورغبة من هذه المجموعات في استمرار المنظمة، ومن خلال التفاوض المستمر بينها، فإنها تصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وليس حلولاً مثلى، أي إشباع حاجات كل مجموعة وليس تعظــيم هذه الحاجات، حتى لا يتم هذا التعظيم على حساب مجموعة أخرى وبالتالي، يتم إحلال فكرة الإشباع محل فكرة التعظيم.

---

[1] James B. Van Horne, Fundamentals of financial Management (3rd. ed. Englewood Cliffes; N.J: prentice-Hall inc., 1977). PP. 3-4.

## ٥ــ مراحل تطور الشركات العائلية:

## :STAGES OF DEVELOPMENT OF FAMILY BUSINESSES

وتمــر الشــركات العائلــية بأربعة مراحل أساسية تمثل مراحل تطورها المختلفة وهذه المراحل هي[1]:

١ــ المرحلة الأولى: التأسيس.

٢ــ المرحلة الثانية: النمو.

٣ــ المرحلة الثالثة: النضوج.

٤ــ المرحلة الرابعة: الاضمحلال والانحدار.

وفيما يلي سنتناول كل مرحلة بالتفصيل:

### ١ــ المرحلة الأولى: التأسيس FORMATION:

وفــي هــذه المــرحلة فــإن الشركة العائلية مازالت فكرة غير متبلورة تماماً في أذهان المؤسســين، تســعى للتحول إلى واقع، وتتطلب من المؤسسين جهوداً خارقة، وتكون المخاطرة عالــية فــي هذه المرحلة حيث تظهر هذه الشركة لأول مرة في السوق، وفي هذه المرحلة تركز الشركة على منتج واحد أو خدمة واحدة تقدمها لعملائها، ويتسم هيكل الشركة بأنه ضئيل، وغير واضــح ويتســم بالمركــزية ويــدور بدرجة أساسية حول شخصية واحدة، وتتميز هذه المرحلة بالتفكير والابتكار واتخاذ قرارات حاسمة.

### ٢ــ المرحلة الثانية: النمو DEVELOPMENT:

---

[1] خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إدارة الشركات العائلية، ، مرجع سبق ذكره، ص٥.

وتتســم الشــركة العائلــية في هذه المرحلة بوحدة الهدف والكلمة ويكون عمرها ما بين صــفر إلــى ٥ سنوات ويتراوح عمر الآباء فيها ما بين ٢٥ إلى ٣٥ سنة، أما الأبناء (ويمثلون الأجــيال المنتظرة) فتكون أعمارهم ما بين صفر إلى ١٠ سنوات وفي هذه المرحلة يواجه العمل تحديــات تتمــثل فــي اندفاعه الشديد نحو التوسع والرغبة في الابتكار والتجديد وتكون الشركة المنظمة هنا ذات حجم صغير ومرنة وسريعة الأداء ورب العمل فيها (المؤسس أو ما ينوب عنه فــي الإدارة) يهــتم بالــنجاح فقط بغض النظر عن الربح الذي يحصل عليه، أي يكون الاهتمام بتحقــيق الأربــاح على المدى الطويل مع قيامه بتلبية الحد الأدنى والأساسي لاحتياجات الأسرة المالــية، ويكــون لكــل عامل في الشركة دور محدد بدقة حسب الأوامر المباشرة من صاحب العمل.

وتتمــيز هــذه المــرحلة بالســرعة والحمــاس حيث تستفيد الشركة من إحدى أفكارها الابــتكارية، وتصعد إلى القمة بسرعة، وقد تظهر علامات هذه المرحلة حيث تعمد الشركة على الاســتعانة بــبعض الاستشاريين والمحترفين من خارج العائلة لإدارتها، كما أنها عادة ما تكون مصحوبة بطرح منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة، معتمدة على ما تلقاه من نجاح.

**٣ــ المرحلة الثالثة: النضوج MATURITY:**

حيــث يــتراوح عمــر الشركة العائلية في هذه المرحلة ما بين ١٠ إلى ٢٠ سنة وعمر الآبــاء من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، أما الأجيال القادمة (الأبناء) فأعمارهم تتراوح ما بين ١٥ إلى ٢٥ ســنة، وهــنا يكــون للعمــل واقــع معين من خلال حصصه السوقية ونوعية العملاء وحجمهم وميزانــيات تكــاد تكون ثابتة، وبالتالي فإن حجم الشركة يكون كبير وتكون معقدة في عملياتها، ومع ذلك فإن صاحب العمل يكون مستقر ولديه سيطرة كاملة على الأداء، والاحتياجات الأسرية

هــنا تــتعدى الاحتياجات الأساسية لتصل إلى حاجات الرفاهية ويكون هدف صاحب العمل هو التوســع فــي نشاط الشركة، ولكن يبدأ هنا ظهور النزاعات بين الأبناء من حيث رغبة كل منهم في إبراز نفسه كقائد جديد أو خليفة للقائد الحالي.

وبمعنى آخر فإنه في مرحلة النضوج تبدأ معدلات النمو في التباطؤ وتقل درجة الابتكار والمخاطرة وتصبح الأعمال روتينية ومملة بحيث تدفع كثيراً من الأشخاص إلى مغادرة الشركة. ومن الناحية العلمية لا تبقى الشركات العائلية طويلاً داخل هذه المرحلة قبل أن تقرر الانتقال إلى مجــال آخــر وتأسيس شركة جديدة من الناجين الذين استطاعوا تحقيق درجة معقولة من التفاهم خــلال العمــل معاً. وعلى ذلك تسعى الشركات في هذه المرحلة إلى الابتعاد عن شبح المرحلة الأخيرة وذلك من خلال إضافة أنشطة جديدة للشركة أو افتتاح فروع جديدة لها.

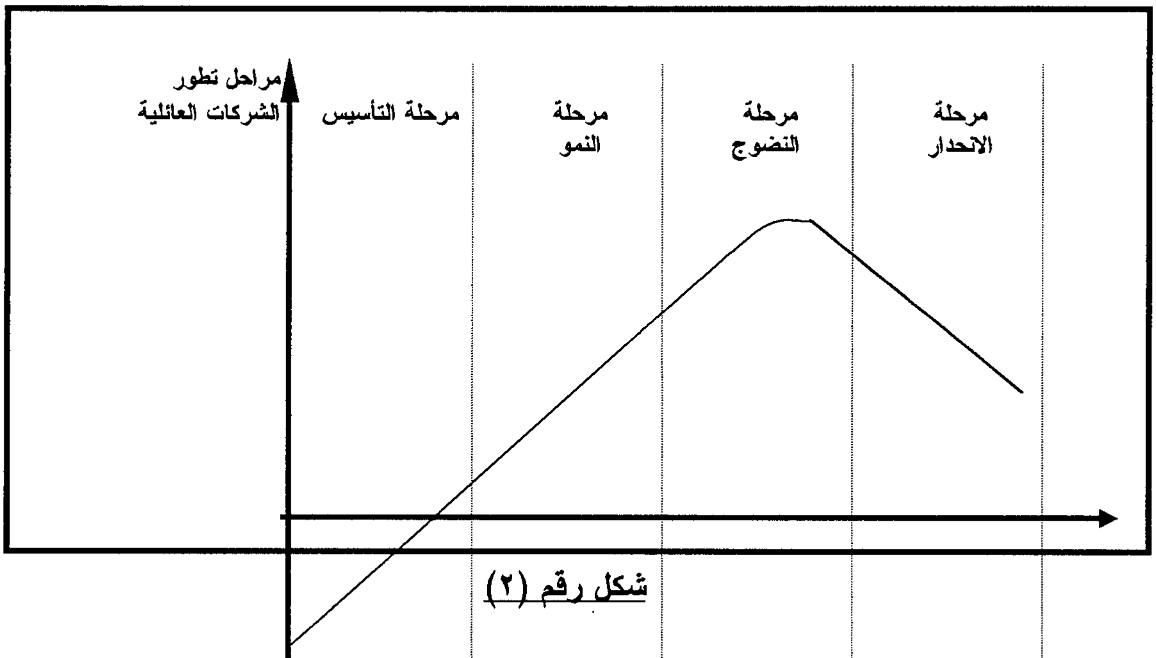
**٤ــ المرحلة الرابعة: الانحدار DETERIORATION OR SLOPING:**

(هــذا إذ لم يحاول صاحب العمل إعادة الاستثمار وتطويره) ويكون عمر الشركة ما بين ٢٠ إلى ٣٠ سنة وسن الآباء يتراوح ما بين ٥٥ إلى ٧٠ عام أما الأبناء فتكون أعمارهم من ٣٠ إلــى ٤٥ ســنة ويحتاج العمل لإعادة هيكلة وإعادة استثمار، وذلك لإعطائه دفعة جديدة للعمل، وشــكل المــنظمة فــي هــذه المرحلة يكون ثابت غير مرن يصعب تغييره وتظهر بشكل كبير التعقــيدات الإداريــة والصــعوبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث تغيب بشكل كبير وحدة الفكــر والتوجيه المستقبلي والاستراتيجية، وبالتالي فإن الشركة في هذه المرحلة تكون أقل قدرة علــى مواجهــة الظــروف المحــيطة بسبب مشاكلها الإدارية، ويحاول صاحب العمل في هذه المــرحلة لعــب دور أكبر في المجتمع من خلال الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية وما إلى ذلك، وتــتطور الحاجــات الأســرية إلى الضمان والحماية والسخاء، وتهدف الأسرة (العائلة) هنا إلى

اتخاذ أفراد الأسرة للتمكن من استلام خلافة العمل الأسري والاستمرار فيه حتى الأجيال القادمة. مـــع وجود بعض الخلافات بينهم بسبب تضخم عدد الأبناء وتغير القيم والاتجاهات والسلوكيات الفردية عبر الزمن.

وبالتالي يتضح لنا من دراسة المراحل الأربعة السابقة لتطور الشركات العائلية أن نجاح الشـــركات العائلـــية لا يقـــاس بحجـــم أرباحها أو بسمعتها أو بحصتها السوقية فقط، ولكن يُقاس بالمدى الزمني لها وهو معيار غاية في الأهمية.

والشكل التالي ــ شكل رقم ٢ ــ يوضح المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية وكذلك معدلات الربح المرتبطة بها.




**شكل رقم (٢)**

**المراحل المختلفة التي تمر بها الشركات العائلية**

**المصدر:** من إعداد الطالبة من واقع دراسة مراحل تطور الشركات العائلية.

ويتضح من الشكل السابق عدم تحقيق الشركات العائلية لأرباح في المرحلة الأولى وهي مرحلة التأسيس، ثم تبدأ ظهور الأرباح في المرحلة الثانية وهي مرحلة النمو. في حين تصل الأرباح المحققة للشركة لأعلى قيمة لها في مرحلة النضوج وتبدأ في الانحدار في المرحلة الأخيرة.

## ٦ــ التحديات التي تواجه الشركات العائلية:

## :CHALLENGES FACING FAMILY BUSINESS

ونظـــراً لطبيعة نشأة تلك المؤسسات على أساس عائلي، فضلاً عن طموحاتها في تحقيق الـــنمو في عملياتها، وفي ظل محددات ترتبط بنطاق إمكانياتها المالية والإدارية والتكنولوجية إلى جانـــب المـــناخ التنافسي الشديد الصعوبة محلياً وعالمياً، كل ذلك أدى إلى ظهور عدد كبير من الصـــعوبات والـــتحديات الإدارية التي يمكن أن تهدد المنشآت العائلية والتي يمكن أن تؤثر على دورة حـــياة المنشـــأة العائلـــية، وعلى قدرتها على الاستمرار، وعلى مقدار مساهمتها في قطاع الأعمـــال، ومـــن ثم تحقيق الهدف الرئيسي الخاص بتعظيم ثروة الملاك. هذا وتواجه المؤسسات العائلـــية بمجموعـــة من التحديات والمشكلات التي تعوق انطلاقها في ظل المنافسة الشديدة بين الـــدول، وبين منظمات الأعمال وبعضها البعض ، ولن تتمكن تلك المؤسسات العائلية من تدعيم مســـتوى تنافســـيتها، إلا إذا استطاعت أن تطبق تكنولوجيات إدارية معينة للتغلب على التحديات التالية[1]:

١ــ **القصـــور فـــي الموارد الإدارية المتاحة لتلك المؤسسات**، نظراً لاعتماد هذه الشركات على الكفاءات الموجودة داخل العائلة فقط وصعوبة الاستعانة بالخبرات من الخارج.

٢ــ **الانغـــلاق العائلـــي المرتـــبط بطبيعة المؤسسة العائلية وتداعياته**، وذلك حتى لا تفقد هذه الشركات طبيعتها وسرية عملياتها ومن ثم يؤثر ذلك على كفاءتها.

---

[1] د. محمد على شهيب، مرجع سبق ذكره، ص ٥١ ــ ٥٢.

**٣ـ التحديات المتنوعة السائدة في كل من الجبهة الداخلية والجبهة الخارجية (الإقليمية والدولية) التي تعمل في ظلها تلك المؤسسات**، ومنها التكتلات الاقتصادية والاتفاقات الدولية والتطورات المعاصرة السريعة ذات الأثر المباشر وغير المباشر على عمل هذه الشركات.

**٤ـ التحديات التكنولوجية المرتبطة بتنافسية ونمو المؤسسات العائلية**، حيث تظهر بصفة دائمة أجيال من التكنولوجيا تطلب ضرورة تكيف المنظمات معها.

**٥ـ غياب الرؤية الواضحة لسياسة الإحلال والتجديد في مجال الإدارة العائلية**، وذلك للاعتماد بصفة دائمة على الأكبر سناً باعتبار السن مؤشر أساسي في الكفاءة دون الاعتماد على الإحلال والتجديد في الإدارة.

**٦ـ انعكاس احتمالات عدم تواصل الأجيال الإدارية والقيادية**، حيث أن هنالك ثلاثة من كل عشرة من الشركات العائلية استطاعت أن تحافظ على تماسكها حتى الجيل الثاني وواحدة فقط من عشرة شركات عائلية استطاعت أن تتماسك حتى الجيل الثالث.

**٧ـ غياب الإقناع بضرورة توافر الإدارة المحترفة داخل الإدارة العائلية**، فضلاً عن غياب الآلية المناسبة التي تمكن الملاك من أفراد العائلة من متابعة وتقييم أداء رئيس الشركة التنفيذي غير العائلي.

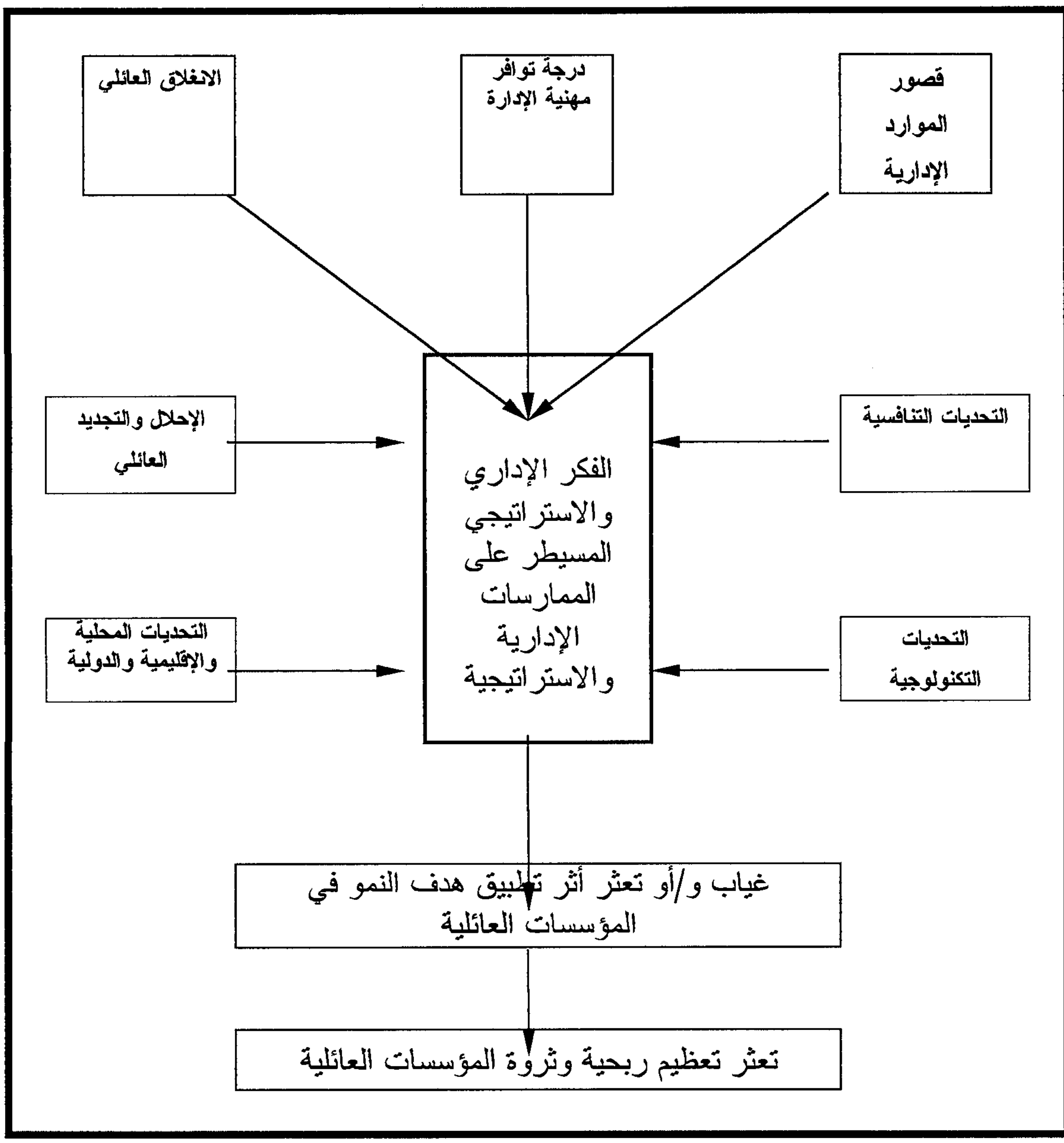
ولا شك أن بعض هذه التحديات والمشكلات غالباً ما تسفر عما يلي:

١ـ محدودية الفكر والتطبيقات الاستراتيجية لقيادات تلك المؤسسات.

٢ـ من الممكن إلا تتمكن هذه الشركات من تحقيق الأهداف الاستراتيجية (النمو والربحية وتعظيم ثروة الملاك في الأجل الطويل).

والشـــكل التالـــي ــ شكل رقم ٣ ــ يوضح علاقة مشاكل تحديات الإدارة العائلية بدرجة تحقيق أهدافها[1]:

[1] المرجع السابق، ص ٥٣.




**شكل رقم (٣)**

**علاقة مشاكل الإدارة العائلية بدرجة تحقيق أهدافها**

ويتضح من هذا الشكل تأثير الفكر الإداري الاستراتيجي المسيطر على الممارسات الإدارية بالعديد من العوامل هي قصور الموارد والتركيز على الانفلاق العائلي وصعوبة التحديد والإحلال فيها وكذلك المواجهات المختلفة التي تواجهها الشركات العائلية سواء في شكل التحديات التكنولوجية أو التكتلات العالمية والمنافسة الدولية.

ويـــنعكس تأثير هذه المتغيرات بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق أهداف الشركات العائلية سواء النمو أو تعظيم الثروة أو تحقيق الأرباح.

## ٧ــ مشكلات تواجه الشركات العائلية:

**:DISADVANTAGES OF FAMILY BUSINESS**

وفـــي ضـــوء الـــتحديات والمشاكل السابقة، فإن الأسرة المتماسكة والتي يجمعها عمل تجـــاري مشـــترك يمكن أن تكون مصدراً للقوة، وتساعد الإدارة في تحقيق النجاح مع الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، أما الأسرة التي تتميز بالمشاجرة لأتفه الأسباب ومقاومة الإصلاحات ســـوف لـــن تولي اهتمامها الأكبر بمتطلبات العمل وبالتالي تتسع فرصتها للفشل[1]. وهذا وتعاني الشركات العائلية من مجموعة من العيوب أهمها ما يلي[1]:

١ــ **تطغـــى علاقة القرابة على الإدارة المهنية**، ويظهر ذلك في الاقتصار على أفراد العائلة في المناصب الإدارية وقلة الاهتمام بالخبرات الخارجية.

٢ــ **المجاملة في تحمل الأخطاء**، وذلك لكون المتسببين في الأخطاء دائماً من أفراد العائلة، ومن ثم صعوبة محاسبتهم على الانحرافات وظهور المحاباة في المساءلة.

٣ــ **التغاضي عن بعض أو كل التجاوزات**، وذلك لنفس السبب السابق.

٤ــ **المحابـــاة فـــي توزيع المناصب القيادية على حساب الكفاءة والقدرة**، ويرتبط ذلك بطبيعة الشركات حيث أنها تكون من أفراد العائلة ومن ثم تقتصر المناصب عليهم.

٥ــ **عـــدم إخضاع أداء الشركاء وسلوكهم للتقييم**، وذلك لكون معظمهم أو كلهم من نفس العائلة ومن ثم صعوبة تقييم سلوكياتهم.

٦ــ **المحابـــاة في تقسيم المزايا والمنافع**، وذلك بتمييز الأقارب من الدرجة الأولى عن غيرهم مما قد ينعكس أثره بالسلب على الشركة.

---

[1] مايكل. و يكفيليد، مرجع سبق ذكره، ص٤.

٧ــ **عــدم الموضــوعية فــي تحمــل الأعباء والتكاليف**، والميل للجوانب الشخصية في توزيع الأعمال دون الاعتماد على معيار محدود موضوعي لذلك.

٨ــ **خــروج التصرفات الشخصية عن السيطرة والهيمنة**، ويرجع ذلك للعصبية سواء في العمل أو التقدير مع الاعتماد على خبرات العائلة فقط.

٩ــ **عــدم الموضــوعية في تحديد الصلاحيات أو ممارستها**، وذلك لغياب الأسلوب العلمي في تحديد الصلاحيات وممارساتها.

١٠ــ **صعوبة ضبط الصرف / الإنفاق**، ويرتبط ذلك بعدم وجود أساس موضوعي لتلك العمليات مما يسبب ارتباط في أداء العمل بالشركات العائلية.

١١ــ **صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية الاستثمارية للمنشأة العائلية**، وذلك لقلة الدراسات الميدانية المقترنة بدراسة المتطلبات التجارية الاستثمارية للمنشأة العائلية.

١٢ــ **الاتجــاه إلــى ترجيح الإخلاص للعائلة على حساب الكفاءة المهنية**، ويرتبط ذلك بالفكر العصبي أو الارتباط والانتماء للعائلة أكثر من الانتماء لأي شيء.

١٣ــ **احــتمالات تحكــم العاطفــة**، ويظهر ذلك من خلال غياب الجوانب الموضوعية وغياب الأسلوب العلمي في دراسة الجوانب المختلفة للشركات العائلية

١٤ــ **الاتجــاه إلــى الســيطرة الأبوية أو الأخوية**، ويقترن ذلك بالسبب السابق الخاص بتحكم العاطفة في العمل.

١٥ــ **الحرص على تحقيق التوازنات بين بقاء الأفراد ومقاومة التغيير**، ويؤثر ذلك على رغبة الشركة في البقاء على الوضع الحالي في بعض الأحيان ومن ثم صعوبة التغيير والتطوير.

---

[1] د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٢ ــ ٤٠٣.

١٦ـ **ضعف الرقابة**، ويظهر ذلك من كل الأسباب السابقة سواء بغياب الموضوعية أو الأسلوب العلمي والمحاباة أو عدم المساءلة أو غير ذلك من العوامل المؤثرة على النظام الرقابي.

ومن ثم فإنه في ضوء هذه العيوب وهذه المشاكل التي تنشأ داخل المؤسسات العائلية فإن هـذه الشـركات تكون عرضة لحدوث النزاع والاختلافات والتي تهدد وجود المنشأة، كما تهدد العلاقـات العائلـية نفسـها بمـا يؤثر سلبياً على مجمل النشاط الاقتصادي خاصة إذا كانت هذه الشـركات كبـيرة وذات دور فعـال في الحياة الاقتصادية، ويزداد هذا الأثر وتظهر أهميته مع انخفـاض دخـل الـنفط (البـترول)، واعتماد الدولة سياسة خفض الإنفاق العام، ومع مزيد من الاعـتماد على القطاع الخاص بوصفه قطاعاً قائداً في الاقتصاد، ويتعاظم هذا الأثر مع انضمام المملكـة إلـى منظمة التجارة العالمية، الشيء الذي يفترض في القطاع الخاص عامة والمنشآت العائلـية خاصـة رفع كافة قدراتها المالية، والتنظيمية والإدارية والفنية لمواجهة المنافسة الحادة التـي تـتعرض لها من المؤسسات المحلية والأجنبية بالداخل والخارج وتعتبر مواجهة المنافسة أمراً حتمياً يتعلق ببقاء هذه المنشآت أو فنائها[١].

ولا شـك أن الـنزاع في الشركات العائلية من شأنه أن يعكس الخلافات في موضوعات العمـل المختلفة، التصور الاستراتيجي، وكيفية تخصيص الموارد، ومن هو الشخص المعين من أفراد الأسرة الذي يقوم بالدور المحدد في العمل، وتخصيص الموارد هي نقطة خلاف ذات طابع مسـتمر في العمل الأسري[٢]. ومن ثم فإن دراسة النزاع في الشركات العائلية من الأهمية بمكان

---

[1] يمكن الرجوع في ذلك إلى:

ـ الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، واقع ومستقبل المنشآت العائلية، مرجع سبق ذكره، ص ٥.

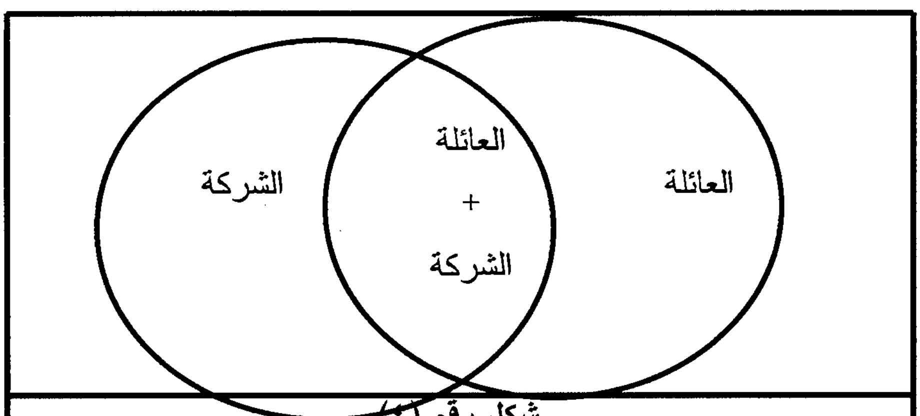
- Segol Troy, "Personal Business: Family: When Adoptees Wont To Dig Up Their Roots", Business-Week No. 3235, 14 Oct. 1991, P. 122-123.

[2] مايكل. ويكفيليد، مرجع سبق ذكره، ص ٥.

لأن كيفــية الســيطرة على النزاع في الشركات العائلية هي التي تسبب الاختلاف والاستمرارية العمل[1].

**نموذج الدائرتين لتفسير الصراع والنزاع داخل الشركات العائلية:**

ولقــد ركزت المحاولات التي بذلت لدراسة الشركات العائلية والتي تناولت الصراع بين الأجــيال والتــنازع علــى السلطة، فقدم نموذج الدائرتين[2]محاولة لتفسير النزاع الذي ينشأ داخل الشــركات العائلــية، حيــث تمثل الدائرة الأولى العمل، بينما تمثل الدائرة الثانية العائلة، والشكل التالي ــ شكل رقم ٤ ــ يوضح نموذج الدائرتين.




<u>**شكل رقم (٤)**</u>

<u>**نموذج الدائرتين لتفسير الصراع والنزاع داخل الشركات العائلية**</u>

<u>**المصدر:**</u> خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال؛ إدارة الشركات العائلية، ص ١٠٢.

حيــث نجــد فـــي الشكل السابق أنه في دائرة العمل يحاول المدير التماسك بالاعتبارات الاقتصادية والعملية داخل الشركة العائلية، وهذه الاعتبارات تعني الاعتماد على الأسلوب العلمي ومــتابعة التطورات العالمية ووجود معايير موضوعية تحكم جميع مراحل العمل بالشركات. أما

---

[1] Cohen, Gory, "Business: Why You Can't Keep It All In The Family", <u>U.S. News- & - World- Report</u>; Vol. 109, No-2, 29 Jul 1990, P. 36-37.

[2] خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إدارة الشركات العائلية، ، <u>مرجع سبق ذكره</u>، ص ١٠٢.

فـــي الدائرة الثانية فيقع الشخص فريسة للاعتبارات العائلية، وما تتطلبه منه من موجودات مثل المحابـــاة لأفراد العائلة والاعتماد على الخبرات الإدارية العائلية وعدم التشديد في ضغط النفقات العائلـــية وغـــير ذلـــك من المتطلبات العائلية. وبهذا الشكل يكون الشخص مسرحاً للصراع بين الاعتـــبارات الاقتصـــادية والاعتـــبارات العائلـــية، بحكم انتمائه إلى دائرتين مختلفتين، وتصبح المشكلة الأساسية لديه هي الموازنة بينهما.

**نموذج الثلاث دوائر لتفسير النزاع والصراع داخل الشركات العائلية:**

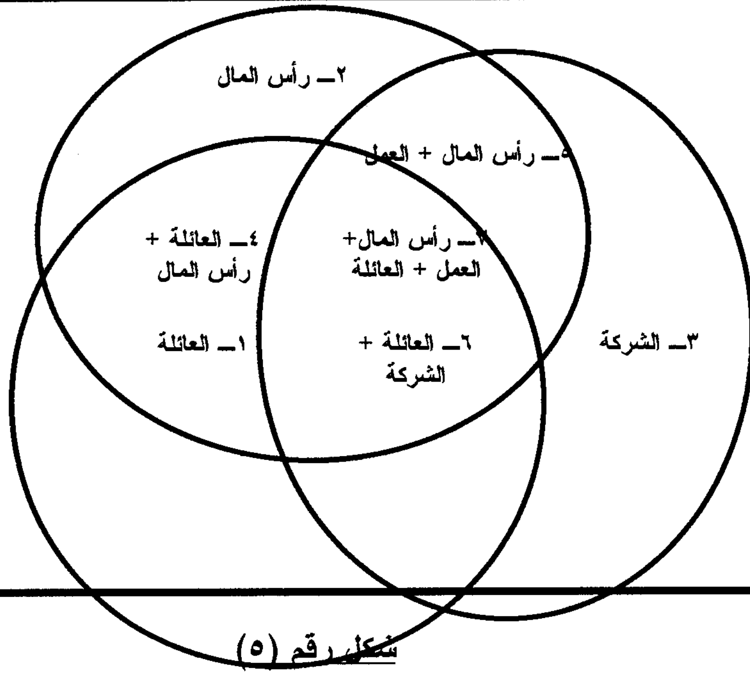
وفـــي محاولـــة أخـــرى لتفســـير النزاع داخل الشركات العائلية، قدم كوليتد ومـــارك Coletted & Mark نمـــوذج الدوائـــر الثلاث[١]. محاولة لتفسير النزاع والصراع داخل الشركات العائلية، والشكل التالي ــ رقم ٥ ــ يوضح النموذج:

---

[1] يمكن الرجوع في ذلك إلى:

ــ المرجع السابق، ص ٢ــ٣.

- Coletted Dumas & Mark Blodgett, "Articulating Values To Inform Decision Making: Lessons From Family Firms Around The World, International Journal Of Value Based Management, Vol. 12, No.3, 1999, PP. 213-215.




**شكل رقم (٥)**

**نموذج الثلاث دوائر لتفسير النزاع والصراع داخل الشركات العائلية**

**المصدر:**

- Coletted Dumas & Mark Blodgett, "Articulating Values To Inform Decision Making: Lessons From Family Firms Around The World, International Journal Of Value Based Management, Vol. 12, No.3, 1999, PP. 213-215.

وطبقاً لهذا النموذج يمكننا التمييز بين دوائر متقاطعة ينتمي إليها الأشخاص، دائرة العائلة، ثم دائرة ملكية رأس المال والتي تسعى لتحقيق أقصى عائد ممكن من الاستثمارات بما يمكن من تغطية النفقات المختلفة للشركة، ثم دائرة العمل بالشركة. ويتميز هذا النموذج بأن لكل شخص فيه موقعاً واحداً فقط من بين سبعة مواقع مختلفة، وهذه المواقع هي:

١ــ من ينتمون إلى العائلة ولكنهم لا يعملون بها ولا يملكون رأس مال فيها.

٢ــ مالكو رأس المال فقط، لكنهم لا يعملون داخل الشركة، ولا ينتمون إلى نفس العائلة.

٣ــ من يعملون داخل الشركة لكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة ولا يملكون رأس مال فيها.

٤ـ مـن ينـتمون إلى العائلة ويملكون قدراً من رأس مال الشركة، لكنهم لا يعملون فيها، حيث تتقاطع دائرتا العائلة ورأس المال.

٥ـ مـن يعملـون في الشركة ولا يملكون قدراً منها، ولكنهم لا ينتمون إلى نفس العائلة، حيث تتقاطع دائرتا الملكية والعمل بالشركة.

٦ـ مـن ينـتمون إلى العائلة ويعملون في الشركة ولكنهم لا يمتلكون جزءاً منها. حيث تتقاطع دائرتا العائلة والعمل بالشركة.

٧ـ مـن ينـتمون للعائلة ويعملون في الشركة ويمتلكون قدراً من رأس مالها، وهي الحالة التي تتقاطع فيها الدوائر الثلاث.

ويسـاعد نمـوذج الدوائـر الثلاث في تفسير الكثير من مصادر النزاع والصراع داخل الشـركات العائلـية، فعلـى سبيل المثال نجد أن آراء بعض هذه الشخصيات حول نسبة الأرباح الموزعة على مالكي الأسهم والتي من المتوقع أن تكون كالآتي:

ـ إذا مـا أخذنا رأي شخص من القطاع رقم ٤ (أحد أفراد العائلة / مالك / ولا يعمل بالشركة)، فإنه سيرى أنه لابد من زيادة الأرباح الموزعة.

ـ هـذا علـى نقـيض ما يراه شخص من القطاع رقم ٦ (عضو من العائلة /عامل بالشركة/ لا يملـك فـي رأس المـال)، الذي سيرى أنه لابد من تقليل الأرباح الموزعة على أصحاب رأس المـال، وإعـادة استثمارها مرة أخرى في الشركة لزيادة الاستثمارات بالشركة، وبالتالي زيادة قوتها مما ينعكس على وظيفته فيها.

فضــلاً عــن هــذا، فقــد يكون هذان الشخصان أخويين أو أولاد عمومة يتمتعان بنفس السـمات الشخصية، لدرجة تربط بينهما برباط الصداقة بالإضافة إلى رباط الأخوة، ورغم ذلك يفشلان في إدراك سر خلافهما في الرأي حول قضية توزيع الأرباح.

ومــثال آخر يفسر ديناميكية عمل النموذج في تفسير الصراع في الشركات العائلية هي مسألة تعيين الأقارب، فعند النظر إلى هذه المسالة من منظور الدوائر الثلاث المختلفة وتقاطعاتها نجد ما يلي:

ـ أن الشخص داخل القطاع رقم ١ سيؤيد بشدة تعيين جميع أفراد العائلة.

ـ أن شــخص في القطاع رقم ٣، قد يرفض هذه الظاهرة تماماً ودون مناقشة الأمر الذي يعكس قــدرة النموذج على توضيح البعد النفسي للشخصيات المختلفة المتضمنة داخل الشركات العائلية، والتــي لا شــك سوف تختلف أفعالها واستراتيجياتها طبقاً لمراحل الحياة التي يمرون بها، وطبقاً لرؤيــتهم لــتاريخ ومستقبل الشركة، إلا أن هذا النموذج يغفل البعد الزمني والذي يقلل كثيراً من فاعليــته، فكما تنمو الشخصيات وتنضج وتشيخ، لكبر الشركات وتتوسع وتضمحل، ويلعب البعد الزمنــي دوراً هاماً وبصفة خاصة في الشركات العائلية، حيث قد يقرر صاحب الشركة تسليمها لأكــبر أبنائه الذي يقرر بدوره بيعها للمنافسين وقد يصاهر الموظف الصغير بالشركة أحد أفراد العائلــة فيتغــبر مســتقبله، وبالتالــي مســتقبل الشركة للأبد، والصراع بين الأخت والأخ على اســتراتيجية الإدارة والإنــتاج قد يحسم لصالح أحدهما لحظة وفاة الأب أو زواج الابنة، ومن ثم فــإن الشــركات العائلية عبر الزمن تكون مجالاً خصباً لحدوث النزاع والصراع داخل الشركة العائلية.

حيث نلاحظ أن العمل الأسري لا يعمر طويلاً، حيث قد قدر المحللون معدل حياة العمل الأسري بحوالي ٢٤ سنة، وأن أطول الفترات التي تستمر فيها تلك الأعمال هي التي تكون أثناء بقـاء المؤسـس، وبعد وفاة المؤسس فإن نسبة ٧٠% من الأعمال لا تبقى على قيد الحياة حتى الجـيل الثالث، وأن القليل من المؤسسات العائلية هي التي تعيش فيما وراء الجيل الثالث خاصة عندما يكون المؤسس هو الممثل للجيل الأول[1].

وتشـير هـذه الإحصائيات إلى أن السيطرة على النزاع في العمل الأسري تصبح أكثر أهمية لنجاح الشركات العائلية عبر الأجيال ولعدة أسباب[2]:

١ـ تزايد عدد أعضاء الأسرة الذين تكون لديهم مصالح مختلفة في العمل.

٢ـ قـوة شخصيات المؤسسين في أواسط الأسرة وأواسط العمل. إن توقف عمل الشركة العائلية إنما يعني توقف القيادة الأسرية الأمر الذي يؤدي إلى حدوث التوتر داخل العمل والأسرة.

٣ـ إذا كانـت هـناك إمكانـية لتنمية العمل، تزداد الرغبة بين أفراد الأسرة لاكتساب السيطرة لحماية مصالحهم.

٤ـ ازدياد دائرة النزاع بين أفراد الأسرة في الجيل الثاني نسبة للخلافات التي يرثونها من الجيل الأول.

---

[1] مايكل . ويكننليد، مرجع سبق ذكره، ص ٨.

[2] المرجع السابق، ص ٩.

## ٨- مصادر النزاع في الشركات العائلية:

**:SOURCES OF DISPUTE IN FAMILY BUSINESS**

تنشأ النزاعات الإدارية والأسرية من عدة مصادر أهمها ما يلي[١]:

١ــ ديناميكية الأسرة.

٢ــ موضوعات الميراث.

٣ــ ندرة الموارد.

٤ــ المهنيون من غير أعضاء الأسرة.

٥ــ التحولات العالمية الجديدة.

**١ــ ديناميكية الأسرة FAMILY DYNAMICS:**

أحـــد مصادر النزاع في المؤسسات العائلية، وتشمل ديناميكية الأسرة، عدد الأجيال التي قامـــت بالاشتراك في العمل الأسري وإدارته، وعدد أعضاء الأسرة الذين تم توظيفهم في العمل، وعـــدد أفراد الأسرة الذين لم يتم توظيفهم في العمل ولكنهم يؤثرون في قرارات العمل، وطبيعة تداخل العلاقات بين أعضاء الأسرة في كل من العمل والحقل الاجتماعي[٢].

فـــي الشـــركة التي تمتلكها وتديرها أسرة، نجد أن النظام التجاري نفسه يتداخل مع نظام آخـــر آلا وهو الأسرة. وتختلف الشركات الأسرية عن الهيئات أو المؤسسات الأخرى من حيث درجـــة الاعتماد المتبادل وحدود التداخل، فعندما ينظر المرء إلى شركة عائلية فإن هذا يعني في الواقع تفاعلاً لنظامين اجتماعيين معقدين[٣].

---

[1] Stephen A Hume , Op. Cit., P 21-22.

[2] المرجع السابق، ص ٤١.

[3] Jdid., p.18.

In a family owned, family managed firm … the business system itself is interpenetrated by another system- the family. The degree to which system boundaries overlap, as well as the extent of interdependence of the two systems, differentiate family firms from other organizations … When one looks at a family firm, one is really looking at the interaction of two complex social systems.

حيث نجد أن المدة الزمنية التي تسيطر الأسرة من خلالها على العمل ربما ترتبط وبقدر كبير بزيادة الدرجة الكلية للنزاع في الشركة العائلية، وفي الأسرة أيضاً، بمعنى أن عدم الاستيعاب المناسب للظروف البيئية، وكذلك وقوع النزاع بين أفراد الأسرة على مدى الأجيال سوف يؤدي إلى حدوث الفشل والنزاع في الشركات العائلية[1]. وكما أن زيادة عدد الأعضاء الذين تم توظيفهم بالعمل أو الذين لم يتم توظيفهم به كلما زادت العلاقات المتعلقة بالعمل تعقيداً، ويزداد الاحتمال بوقوع الخلافات، وغالباً ما ينشأ النزاع بسبب تلك الخلافات، حيث يزداد الخلط حول المهام الإدارية الموكلة إلى كل منهم مما يؤدي إلى وقوع درجة عالية من النزاع، وبالتالي فإن عدد أعضاء الأسرة المشتركين في صنع القرار الخاص بالعمل سواء كانوا موظفين بالعمل أم لم يكونوا كذلك هو أحد الأسباب الجوهرية لوقوع النزاع في العمل الأسري.

كما أن طريقة التفاعل في الحياة الأسرية بين أفراد الأسرة قد يكون لها انطباعها الهام في التفاعل في أوضاع العمل وبالعكس، فأعضاء الأسرة الذين يتداخلون فيما بينهم وعن قرب في محيط العمل ويكونون أكثر اتفاقاً أو توافقاً في موضوعات العمل، كما أن الأعضاء الذين لا تربطهم الصلات الأسرية القوية هم أكثر أفراد الأسرة اختلافاً في محيط العمل، ومن ثم فإن طريقة اتصال أعضاء الأسرة ببعضهم البعض هي إحدى العوامل الأخرى التي قد تؤثر على

---

[1] د. محمد على شهيب، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.

درجـــة النزاع، فإذا كانت الأسرة تعاني من نزاعاتها الداخلية فربما تنتقل تلك النزاعات إلى حقل العمـــل بما في ذلك القرارات التي يتم اتخاذها، وهذا التأثير الناتج عن الانتقال قد يكون له تأثيره العكسي في انتقال النزاع من محيط الشركة إلى المحيط الأسري[١].

**٢ـ موضوعات الميراث INHERITANCE THEMES:**

تُشكل موضوعات الميراث أحد الأسباب الرئيسية لحدوث النزاع داخل الشركات العائلية وذلك فيما يتعلق باختيار الوارث (الخلافة) أو فيما يتعلق بوجود الخطط الوراثية، حيث أن الفشل في إعداد الوارث هو العامل الأكبر في فشل الشركات العائلية[٢].

وتعرف الخلافة أي عملية نقل القيادة من مؤسسي الشركة (المالك) إلى أحد أفراد الأسرة أو فرد من خارج الأسرة[٣].

The transfer of leadership from the owner/founder to a بأنهـا succession family member or non – family member successor.

حيـــث قد ينشأ الصراع من مقارنة الخلف بالسلف، هذا وقد يحدث النزاع والاضطراب فـــي العمـــل وعلى صعيد الأسرة، خاصة إذا كان صاحب الشركة نفسه متردداً في التنازل عن منصبه كرئيس للشركة والأسرة وقد يرجع السبب في ذلك إلى[٤]:

---

[1] يمكن الرجوع في ذلك إلى:

ـ داير. التغيير الثقافي في المؤسسات الأسرية، سان فرانسيسكو، جوس باسا، ١٩٨٦، ص ٣٢.

ـ لاندبيرج: علاقات التحدي بين أفراد الأسرة، محل العمل الأسري، ١٩٩٤، ص ٢٩.

- Business: Family Values, Economist, vol. 331, No. 7857, 2 APR., 1994, P.63.

[2] لاند بيرج ٢٢٠، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠.

[3] Stephen A,. Hume, An Assessment Of The Risk Of Family Business Failure, Op., Cit., P. 13.

[4] يمكن الرجوع في ذلك إلى:

ـ د. عمرو الدباغ، مرجع سبق ذكره.

- Pakstis, Ted. J., Business: In Search Of A Successor, Kinianis, V. 80, No. 6 Jun-Jul, 1995, P. 30-33.

أ‌ـ شـــعورهم بعدم الأمان من الناحية المالية وتخوفهم من الاعتماد على عمل تجاري لا يخضع لسيطرتهم.

ب ـ شـــعورهم بـــأن العمل التجاري تحقيق لذاتهم، وعندما يفقدون السلطة في العمل التجاري يخشـــون أن لا أحـــد يطلـــب رأيهم أو يضع لهم اعتبار أو يطلب منهم تولي مناصب قيادية في المجتمع، ويخشون كذلك أن يتلاشى الاحترام والاعتراف بهم مع زوال السلطة.

ج ـ يشـــعرون أن السيطرة على العمل تعطيهم تحكماً أكبر على أفراد الأسرة وسلوكياتهم، أي عـــندما تكـــون إدارة العمـــل بـــأيديهم يمكنهم مساندة أعضاء الأسرة في مشاركتهم واحتياجاتهم ويمكـــنهم أيضـــاً الحـــث علـــى زيادة روح الوفاق بالتحفيز أو العقاب لأعضاء الأسرة ممن هم يسيئون السلوك.

إن صاحب المنصب من أفراد الأســـرة ورئيسها هـــو المفتاح الذي يضع ما يلـــي: ١ـ النغمة لتسيير نشاط العمل.

٢ـ هو الذي يقوم بتفسير موضوعات العمل

٣ـ هو الذي يقود تشكيلة العمل وتصنيف الوظائف العليا فيه.

٤ـ هو الذي يؤثر على الإدارة التي يتوارثها الجيل القادم.

٥ـ هو الذي يقوم بوضع القاعدة الأساسية التي تكون معياراً لمقارنة كأنه الورثة.

وعمـــر القائد ودرجته التعليمية من العوامل الهامة التي قد تؤثر على درجة النزاع في المؤسسات العائلية[١]. كما أن عدم وجود الخطط الميراثية قد تكون سبباً مشاركاً في حدوث النزاع فـــي الشـــركات العائلـــية وفي فشل العمل، نجد أنه إذا لم يكن لأعضاء الأسرة الثقة الكاملة في

---

[1] مايكل . ويكيفليد، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

الـــوارث، فقد ينشأ التحالفات، والتي قد تتطور كثيراً ويزداد الصراع الداخلي بين أعضاء الأسرة والتخطـــيط المناســـب والإعـــداد لمرحلة الميراث بطريقة تنطوي على الخبرة العملية والعلمية، يتوصـــل أفـــراد الأســـرة إلى إقناعهم بالوارث وإمكانياته وقدراته، هذا وتساعد برامج التدريب المـــتطور والتعلـــيم الوارث في اكتساب التجارب والخبرات على كافة المستويات، هذا بالإضافة إلـــى ضرورة أن يشارك الوارث في مراكز صنع القرار للمساعدة في تحقيق انتقال الصلاحيات من جيل إلى جيل[1].

**٣ــ ندرة الموارد SOURCES SCARCITY:**

تُشـــكل ندرة الموارد أحد العوامل الأساسية المتعلقة بحدوث النزاع في الشركات العائلية، حيـــث تـــؤدي نـــدرة الموارد إلى حدوث الركود في المؤسسة العائلية، وإن حالة الندرة المتعلقة بالحصـــول على رأس المال من العوامل التي تسبب النزاع في الشركات العائلية. حيث أن عدم وجـــود المـــال مـــا هو إلا انعكاس لافتقار الأداء القيادي للأسرة، فإذا كان أداء الشركة العائلية ضـــعيفاً فتكون النزعة السائدة هي اللوم المستمر بين أفراد الأسرة والذي قد يؤدي إلى الخصومة والنزاع.

**٤ــ المهنيون من غير أعضاء الأسرة NON-FAMILY PROFESSIONALS:**

إن اســـتخدام المهنـــيون مـــن غير أفرد الأسرة يعطي الميكانيكية أو الفاعلية لمنع وقوع الـــنزاع أو لحـــل النزاع، حيث أن وجود المهنيون من غير أعضاء الأسرة في مجلس الإدارة أو بصفتهم الاستشارية قد ارتبط من الناحية التجريبية بالأداء الإداري الرفيع، كما ارتبط من الناحية الـــنظرية بنزاع الأسرة حول الميراث، وإن النزاعات ستصبح في ازدياد مطرد إذا كانت أهداف

---

[1] دابر ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.

صـــاحب المؤسســـة تخـــتلف مع أهداف الشركة العائلية على المدى البعيد، فالعاملون من خارج أعضـــاء الأســـرة يساعدون في تشخيص وحل مثل هذه النزعات، كما أنهم يساعدون أيضاً في المحافظـــة على استمرارية المؤسسة العائلية، حيث أن المهنيين من غير أفراد الأسرة يمكنهم أن يعطوا المقياس الموضوعي الذي يفتقده أعضاء الأسرة[١].

**٥ـ التحولات العالمية الجديدة NEW INTERNATIONAL SHIFTS:**

حيـــث تســـاهم التحولات العالمية الجديدة في حدوث النزاع في الشركات العائلية، ومن ابرز معالم التحولات العالمية الجديدة العولمة، واتفاقية الجات (منظمة التجارة العالمية حاليا).

حيـــث تشير العولمة "بأنها ديناميكية جديدة تبرز داخل دائرة العلاقات الدولية من خلال تحقيق درجة عالية من الكثافة والسرعة في عملية انتشار المعلومات والمكتسبات التقنية والعملية للحضـــارة، يـــتزايد فيها دور العامل الخارجي في تحديد مصير الأطراف الوطنية المكونة لهذه الدائرة المندمجة[٢].

ويـــرى اتجـــاه آخر أن العولمة تصف وتعرف مجموعة من العمليات التي تغطي أغلب الكواكـــب، التي تشيع على مستوى العالم، وأي صياغة للعولمة لابد أن تضع في الاعتبار ثلاث عمليات أساسية تكشف عن جوهرها[٣]:

١ـــ العملية الأولى: تتعلق بانتشار المعلومات بحيث تصبح مشاعة لدى جميع الناس.

٢ـــ العملية الثانية: تتعلق بتذويب الحدود بين الدول.

٣ـــ العملية الثالثة: زيادة معدلات التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات.

---

[1] مايكل . ويكفيليد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢ ـــ ٥٤.

[2] نايف على عبيد، العولمة والعرب: المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ٢٢، يوليو ١٩٩٨، ص ٢٨.

[3] السيد ياسين، فن مفهوم العولمة، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ١٨، فبراير ١٩٩٨، ص ٦.

ولعل أحد أهم سمات العولمة في جانبها الاقتصادي هو تضخم وتطور الشركات عابرة الجنسيات، والتي أدت العولمة إلى الإسراع بتضخمها وتعدد أنشطتها في الاستثمار والإنتاج والنقل والتوزيع وتشغيل العمالة وغيرها من الأنشطة، وقد أمتد تأثير العولمة إلى الشركات متعددة القارات (عابرة القارات) والتي لا تملك ولاء لدولة واحدة، ولكنها تعامل العالم كله كسوق واحدة، فنمو هذه الشركات واتساع نطاقها وتعقد أنشطتها تجعلها الفاعل رقم واحد في الاقتصاد العالمي الجديد، فهذه الشركات بأصولها وأحجام مبيعاتها تكون أقوى من حكومات الدول[١]. كل هذا يمثل وجود قيود كبيرة على الشركات العائلية وهذه التحديات الكبيرة أصبحت من أهم مصادر النزاع في العمل الأسري (الشركات العائلية)، كما وجدت على الساحة منظمة التجارة العالمية (W.T.O) مما قد يتطلب تعديل قواعد وقوانين التجارة بحيث تحقق سياسات المنظمة العالمية.

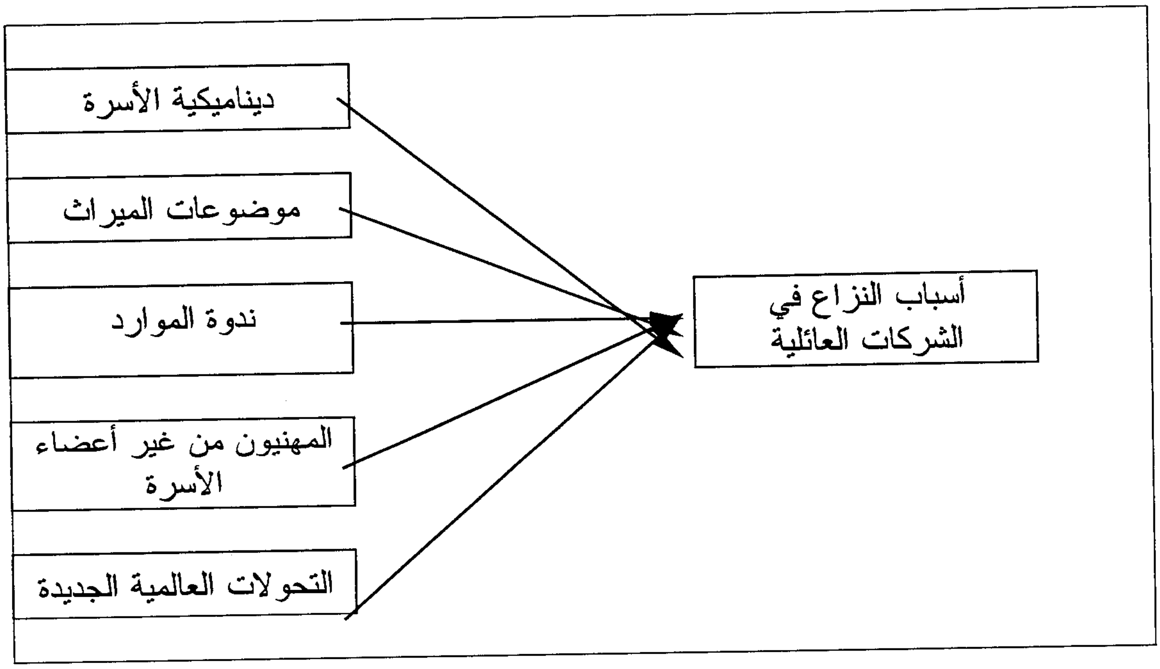
وبالنسبة للمملكة؛ فإن معظم الشركات العائلية تعتمد في نشاطها على الوكالات حيث تحصل على وكالة شركة أجنبية وتسوق منتجاتها في المملكة، وبانضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية (W.T.O)، فإن هذه الوكالات قد تنتهي مما يعرض هذه الشركات العائلية للخطر، لذلك لابد من أن تقوم الشركات العائلية باكتشاف الموارد المتاحة لها ومعرفة أفضل الطرق لتطويرها كي تتواكب مع مستوى الشركات العالمية ومن هنا يسهل خوض غمار المنافسة العالمية[٢].

---

[1] د. سامي السيد فتحي، اتفاقية الجات واقتصاديات العولمة، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، استراتيجيات تنمية القدرات الذاتية، والتنافسية للاقتصاد المصري: المدخل للقرن الحادي والعشرين، الزقازيق، ٢ ــ ٣ نوفمبر ١٩٩٨، ص ١٧.

[2] خالد كانو، مرجع سبق ذكره، العدد ٦٧٧٦، ١٩٩٧.

ويُلخص الشكل التالي شكل ــ رقم ٦ ــ أسباب النزاع في المؤسسات العائلية[1]:




**شكل رقم (٦)**

**أسباب ومصادر النزاع في الشركات العائلية**

**المصدر:**

Michael w. wakefield, Antecedents of Conflict IM family firms :An Empirical Study, (Lincoln: Nelraslka , 1995)

وبالتالـــي فإنـــه فـــي ضـــوء التحديات والمشاكل المختلفة التي تواجه الشركات العائلية، والأســـباب المختلفة لحدوث النزاع داخل الشركات العائلية، فإنه ينبغي على من يعمل في مجال الشـــركات العائلـــية مراعاة مجموعة من الجوانب والاعتبارات والتي تشكل ركيزة أساسية لفهم ديناميكية وأسلوب عمل الشركات العائلية حتى يمكن العمل على تنظيم إيجابياتها والحد من نقاط القصور والخلاف فيها.

[1] Michael w. wakefield, Antecedents of Conflict IM family firms :An Empirical Study, (Lincoln: Nelraslka , 1995)

## ٩ـ الجوانب الرئيسية التي يجب دراستها بشأن الشركات العائلية:

هـناك مجموعـة من المجلات والجوانب الرئيسية التي يجب مراعاتها حتى يمكن فهم خصائص الشركات العائلية ووضع الأطر التنظيمية والإدارية الملائمة لها وتشمل هذه المجالات والاعتبارات ما يلي[١]:

**أولاً: الشكل القانوني والتنظيم الإداري:**

**STATUTORY FORM AND ADMINISTRATIVE ORGANIZATION**

**وتتضمن ذلك دراسة ما يلي:**

١ـ الشكل القانوني المناسب لكل شركة على حدة.

٢ـ الشكل القانوني المناسب للشركات ككل في حالة وجود شركة أم لمجموعة الشركات.

٣ـ توضيح أسباب الاختيار للشكل القانوني المقترح.

٤ـ تقييم التنظيم الحالي للمشكلات.

٥ـ تقييم العلاقات الحالية بين الشركات.

٦ـ اختيار الاسم التجاري لكل شركة من الشركات.

٧ـ اختيار الاسم التجاري للشركات ككل.

**ثانياً: التحويل والاستثمار**

**:FINANCING AND INVESTMENT**

**ويتضمن ذلك مراعاة ما يلي:**

---

[١] يمكن الرجوع في ذلك إلى:

ـ د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٣ ـ ٤٠٧

- Cohen, Gary, Business: Why You Can't Keep It All In The Family, Us. News -&- World – Report; V. 109, No. 29, Jul 1990, P. 36-37.

١ــ سياسات ومصادر التمويل الداخلي.

٢ــ سياسات ومصادر التمويل الخارجي.

٣ــ سياسة توزيع الأرباح.

٤ــ سياسة وقواعد دخول الشركاء الجدد.

٥ــ سياسة وضوابط التوسع الأفقي.

٦ــ سياسة وضوابط التوسع الرأسي.

**ثالثاً: المحافظة على كيان الشركة ونموها واستمرارها:**

**MAINTAINING THE FIRM'S IDENTITY:**

**ويتطلب دراسة هذا الجانب دراسة الأمور التالية:**

١ــ أساليب المحافظة على الشركة وبقائها.

٢ــ أساليب استمرا الشركة ونموها.

٣ــ أساليب تحفيز الأبناء للبقاء في العمل بالشركات (جعل الشركات مراكز جذب لتوظيف الأبناء).

٤ــ أساليب تحفيز الأبناء للبقاء كشركاء في الشركات. (جعل الشركات مراكز جذب لمشاركة الأبناء).

٥ــ تنظيم الخروج من الشركة دون التأثير على أوضاعها.

٦ــ أسلوب انتقال حقوق الملكية.

٧ــ ملكية الحصص من قبل الأجيال القادمة.

٨ــ أسلوب المحافظة على حقوق الأطراف الخارجية.

٩ــ ضوابط وأساليب البيع (للأبناء ــ غير الأبناء).

١٠ـ ضوابط الصرف على المتطلبات الخاصة.

١١ـ أسلوب المحافظة على حقوق الشركاء العاملين وغير العاملين.

١٢ـ السيطرة على المنافسة غير البناءة بين الأبناء الشركاء.

**رابعاً: توظيف الأبناء SONS' EMPLOYMENT في الشركات ومكافآتهم:**

**ويتطلب ذلك مراعاة الأمور التالية:**

١ـ المتطلبات الواجب توافرها في من يعمل من الأبناء في النشاط.

٢ـ أدوار الأبناء العاملين في النشاط. كيف يتم تحديدها؟

٣ـ مرتبات الأبناء العاملين في الشركات.

٤ـ تقييم أداء الأبناء العاملين في الشركات.

٥ـ مكافآت وحوافز الأبناء العاملين في النشاط.

٦ـ الإجــراءات الملاءمة مع الأبناء من يثبت تحقيقه للمستوى المطلوب ؟ أو عدم قدرته أو عد كفاءته ؟

٧ـ التدرج الوظيفي للأبناء العاملين في النشاطات المختلفة.

٨ـ أساليب تنمية مهارات وقدرات الأبناء ليعملوا ويترقوا في الشركة. (تنمية المسار الوظيفي)

٩ـ توظيف الأنساب في الشركات.

**خامساً: اتجاهات ودوافع الأبناء للعمل في الشركات:**

**TRENDS AND MOTIVES OF SONS TO WORK IN BUSINESS:**

**ويتضمن ذلك ما يلي:**

١ــ الرغبة في أن يعملوا في النشاط داخل الشركات.

٢ــ الرغبة في أن يعمل النشاط لهم.

٣ــ أيهما له الأولوية:

أ) مصلحة العائلة.

ب) مصلحة النشاط.

ج ) المزج بين المصلحتين، وكيفية المزج بينهما

٤ــ مزايا الشركات العائلية من وجهة نظرهم وأساليب المحافظة عليها.

٥ــ عيوب ومخاطر الشركات العائلية من وجهة نظرهم وأساليب معالجتها وتجنبها.

٦ــ فلسفة الملكية عند الأبناء / الشركاء.

أ ) امتلاك أصول تعود عليهم بالأموال.

ب) أمناء أصول يحافظون عليها للأجيال القادمة.

ج) المزج بينهما وكيفية حدوث هذا المزج بينهما.

**سادساً: شغل الوظائف القيادية LEADERSHIP JOBS OCCUPANCY وتوزيع المناصب:**

**ويتضمن ذلك ما يلي:**

١ــ دور الأب المؤسس.

٢ــ المتطلبات الواجب توافرها في من يشغل من الأبناء وظيفية قيادية.

٣ــ انتقال الوظائف القيادية بين الأبناء.

٤ــ متى يترك أحد البناء وظيفية قيادية. وكيف يتم ذلك؟

٥ــ دخول مديرين وقيادات من خارج العائلة:

أ) شركاء مديرين.

ب) شركاء غير مديرين (موظفون)

٦ــ أسلوب إدارة الشركات.

٧ــ توزيع الصلاحيات وتحديد المسئوليات وتحملها.

٨ــ أسلوب اتخاذ القرارات الرئيسية والاستراتيجية.

٩ــ أسلوب تأهيل وتهيئة المديرين من أبناء العائلة.

١٠ــ الاستعانة بالمستشارين:

أ) دائمون.

ب) مؤقتون.

**<u>سابعاً: النشاطات الخاصة (الأخرى) للأبناء / الشركاء</u>**

**<u>OTHER SPECIAL ACTIVITIES (SONS AND PARTNERS)</u>**

**<u>ويتضمن ذلك دراسة ما يلي:</u>**

١ــ نشاط أبناء العاملين في الشركة ويتضمن ذلك ما يلي:

أ) نشاط تجاري مماثل/ منافس.

ب) نشاط تجاري غير مماثل/ غير منافس.

ج) وظيفة في شركة منافسة / مماثلة.

د) وظيفة في شركة غير منافسة.

هـ) الأسماء التجارية للنشاطات الأخرى الأبناء/ الشركاء.

و) تعاملات وعلاقات مع نشاطات وشركات مماثلة ومنافسة.

٢ــ نشاطات الأبناء وغير العاملين في الشركة: وتتضمن ذلك ما يلي:

أ) نشاط تجاري مماثل/ غير منافس.

ب) نشاط تجاري غير مماثل/ غير منافس.

ج) وظيفة في شركة منافسة.

د) وظيفة في شركة غير منافسة.

هــ) الأسماء التجارية للنشاطات الأخرى للأبناء غير العاملين في الشركة وتعاملات وعلاقات مع نشاطات وشركات مماثلة ومناسبة.

**ثامناً: المحافظة على العائلة ودورها في دعم النشاط للشركات العائلية**

**MAINTAINANG FAMILY AND ITS ROLE IN ENHANCING FAMILY BUSINESS ACTIVITY**

**ويأخذ هذا الجانب في الاعتبار النواحي التالية:**

١ـ أسلوب المحافظة على وحدة كيان العائلة مع بقاء الشركة.

٢ـ ضوابط منع الخلافات واهتزاز الثقة.

٣ـ دور الأبناء غير العاملين في الشركات.

٤ـ أساليب دعم الثقة والحرص بين الأبناء للمحافظة على الشركة.

٥ـ أساليب دعم الموضوعية في مناقشة أبناء العائلة لقضايا ومجالات عمل الشركة.

٦ـ أدوات مواجهة تطور المشكلات مع توالي الأجيال.

٧ـ دور الأسرة ومجلس العائلة في المحافظة على كيان الشركة.

٨ـ وضع خطة استراتيجية للعائلة للتعامل داخل الشركات على مدار الوقت.

٩ـ الاتصال المستمر والفعال داخل العائلة بهدف التعرف على المشكلات ومحاولة حلها بصفة سريعة.

## ١٠ـ مقترحات عامة للمحافظة على كيان الشركات العائلية:

في ضوء التحديات التي تواجهها الشركات العائلية حالياً، والأسباب المختلفة للنزاع داخل الشركات العائلية فهناك مجموعة من المقترحات التي تساعد على المحافظة على كيان الشركات العائلية وأهم هذه المقترحات ما يلي:

### أولاً: تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة:

### CHANGING FAMILY BUSINESS INTO STOCK COMPANY:

حيث أنه في وقتنا الحالي ضرورة تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة أو الاندماج مع شركات أخرى، حتى يمكن المحافظة على هذه الشركات وضمان نشاطها واستمرارها وصمودها في وجه المتغيرات الاقتصادية التي تجري تحت مظلة النشاط الاقتصادي العالمي الجديد (العولمة)، ومحور هذا النظام التكتلات القوية، ويحقق تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة عدة مزايا أهمها ما يلي[1].

١ـ يؤدي هذا التمويل إلى دخول شركات جديدة وهامة في الأسواق المالية، وإلى جذب الاستثمارات الداخلية والخارجية للقطاع الخاص، وصغار المستثمرين والتي تقدر بمئات الملايين من الدولارات إلى الأسواق المالية مما سينعكس إيجابياً على تطوير هذه الأسواق بشكل خاص والاقتصاد المحلي بشكل عام.

---

[1] خالد محمد كانو، مبررات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٨٦، نوفمبر ــ ديسمبر ١٩٩٨، ص ٢٨ ــ ٢٩.

٢ـ الحفـاظ علـى حقـوق أصحاب الشركات العائلية وأسرهم بعدم تعريض هذه الشركات إلى عوامـل الضـعف والوهن التي تناسب الشركات العائلية لطبيعة نوعيتها على مر الزمن كشركة عائلية وتؤدي إلى فقد مقوماتها وتأكل أصولها المالية.

٣ـ استقرار سوق العمل من خلال الحفاظ على مصالح وحقوق العاملين بالشركة وعائداتهم من خـلال اسـتمرارية الشركة المتحولة، وضمان عدم جر الشركة إلى التصفية الحتمية في الأجل المتوسط بالإضافة إلى زيادة القدرة على توفير فرص عمل جديدة للقوى العامة الوطنية.

٤ـ توفـير السـيولة الـنقدية المتواجدة أكثر للشركات المساهمة العامة مما يتيح للشركة تمويل خطط التطور والتوسع الجديدة، وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية.

٥ـ توفـير السيولة لملاك الشركة من خلال بيع جزء من حصصهم في الشركة، مما قد يساعد علـى الاسـتثمار في مشروعات أخرى تساهم في زيادة معدلات النمو الاقتصادي للدولة، دون التأثير على المركز المالي للشركة.

٦ـ الاسـتفادة من طاقات وقدرات وكفاءات بشرية جديدة سواء من أفراد العائلة القادرين أو من خارجها لتنمية وتطوير العمل بالشركة بدون المحسوبيات.

٧ـ الـتخلص مـن كافـة مظاهر الضعف والمحاباة في إدارة الشركات العائلية والاستفادة من أسـلوب اتخاذ القرارات في الشركات المساهمة الذي يعتمد على مبدأ التكلفة العائد وقدرة العامل على الإنتاجية.

٨ـ المحافظـة علـى بقـاء الشركة كشخصية معنوية قابلة للنمو والتطور دون أن تتأثر بموت المؤسس أو عجزه عن العمل أو صراع بين الورثة أو عدم وجود قيادة مقبولة من العائلة.

٩ــ التمــتع بالحمايــة القانونــية التي توليها الدولة للشركات المساهمة العامة في حالة تعرضها لظروف قاهرة يمكن أن تؤثر على سير أعمالها.

١٠ــ توســيع مجــالات وفــرص الاستثمار أمام المواطنين من خلال الاستثمار في رأسهم هذه الشركات وتحقيق الاستفادة المثلى من المدخرات الوطنية.

١١ــ تحســين القــدرات المالية والإنتاجية للشركة وتحسين فرص الاقتراض من البنوك وتوفير كفاءات إدارية ذات قدرات عالية.

ولا شــك أن هــذا الــتمويل لا يعنــي المساس برغبة العائلات في الاحتفاظ برموزها ومكانــتها الاجتماعــية ومــا تتمــتع به من احترام ونفوذ، بقدر ما يعني القدرة على التعامل مع الــتحولات الاقتصــادية العالمــية الجديدة تحت مظلة العولمة، حتى يمكن ضمان استمرار هذه الشركات ونموها وتطورها واستمرارها.

**ثانياً: إعداد جيل جديد من الشركاء في الشركات العائلية**[١]

**PREPARING A NEW GENERATION OF PARTNERS IN FAMILY BUSINESS:**

ويتم ذلك من خلال تخفيض حصص في رأس مال الشركة العائلية لأبن أو أبناء الشريك أثناء صياغة، وكذلك تعيين أحد أبناء الشريك مدير للشركة العائلية، وهذا الحل يمكن إعداد جيل جديــد مــن الشــركاء الذيــن يمكن أن يحلوا محل مورثيهم بدلاً من أن يظل أبناء الشريك غير واعييــن لمــا يدور في الشركة وبذلك يتدرب الأبناء ــ الشركاء الجدد ــ على أعمال الشركة، وتوفير الخلفية لهم عن أعمال الشركة.

---

١ الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥ ــ ٢٦.

**وهناك مجموعة من العناصر الهامة التي يجب الاهتمام بها في الشركات العائلية حتى يمكن مواجهة التحديات وأسباب النزاع المختلفة وأهم هذه العناصر ما يلي[1]:**

١ــ يجـــب أن يوضـــع في النظام الأساسي للشركة ما يمكن من تجنب تغلب علاقة القربى بين أعضاء الشركة على أسلوب إدارة الشركة (الفصل بين الملكية والإدارة)، بما في ذلك ما يضمن معـــرفة الأخطـــاء والـــتجاوزات بشكل هادف ومعالجتها، وتوزيع المناصب القيادية على أساس الكفاءة والمقدرة، واقتسام المزايا والمنافع وتحمل الأعباء والتكاليف على أساس عادل.

٢ــ يجب أن يكون التوسع في النشاطات على أسس مدروسة وموضوعية.

٣ــ تحديد الأسلوب الأمثل من سبل الإدارة المتعارف على نجاحها لإدارة الشركة وفقاً لظروف مالكيها.

٤ــ الحفاظ على مقومات الشركة ووجودها واستمرارها: ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

أ) حق انتقال الملكية فيها بمرونة لا تعيق سير الشركة.

ب) تحديد أسلوب مأمون لخروج من شاء من غير تأثير على سير أعمال الشركة.

ج) تنظيم علاقة أفراد العائلة المالكين بما جعل استمرارهم في الشركة أكثر جدوى من تركها.

د) توزيع المزايا على أساس المناصب وليس على أساس العلاقة بالعائلة. ومنع الحوافز للعاملين وفقاً لمناصبهم ونجازهم وليس على أساس أشخاصهم.

هــ) وضع ضمانات للحفاظ على حقوق الشركاء غير العاملين بما في ذلك تزويدهم بالمعلومات النظامـــية حســـب حاجـــاتهم دوريـــاً، وإشراكهم في القرارات الرئيسية وإشعارهم في القرارات الرئيسية وإشعارهم بدورهم الثقافي بنجاح الشركة واستمرارها.

---

[1] د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٢ ــ ٤١٤.

و) وضـــع قواعد للصرف تساوي بين الجمع بصفتهم شركاء وتكون كافية لاحتياجاتهم ومستقلة كلية عن عمليات الشركة شكلاً وموضوعاً.

٥ـ وضع ترتيبات ملائمة تمكن من اختيار من مدير العمل من الشركاء وكيفية اختياره واختيار خلف له.

٦ـ إيجاد وسيلة للاتصال المستمر والمنتظم بين الشركاء (مجلس الشركاء).

٧ـ تحديد سبل معالجات التصرفات السلبية للشركاء العاملين في الشركة ومسئولياتهم عنها.

٨ـ وضع سياسات محددة لتوظيف أفراد العائلة ومسئولياتهم وصلاحياتهم وتقييم أدائهم.

٩ـ وضع قواعد محددة تحكم نشاطات الشركاء، ويشمل ذلك ما يلي:

ـ وضع قواعد محددة تحكم نشاط الشركاء العاملين في الشركة.

ـ في نشاط مماثل لنشاط الشركة.

ـ في نشاط غير مماثل لنشاط الشركة.

ـ موظف في شركة مماثلة لنشاط الشركة.

ـ موظف في شركة غير مماثلة لنشاط الشركة.

١٠ـ وضع أسس لاتخاذ وتنفيذ القرارات الرئيسية التالية:

أ) الدخول في نشاطات جديدة.

ب) التوسع في النشاطات الحالية.

ج) الاقتراض من البنوك.

١١ـ وضع أسس لمعالجة عمليات السحب من أموال الشركة لأغراض غير شخصية.

١٢ـ وضع تنظيم إداري يمكن من:

أ) التركيز على النظام وليس على الأفراد.

ب) وضع نظام تعيين الموظفين الرئيسيين.

ج) تحديد مجال مستقل بإدارة كل منهم وتحديد المكافأة الحالية.

د) الحـــد من خطورة تغلب العائلة أو الشركة أحدهما على الآخر، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١ــ الإدارة على أساس مهني.

٢ــ معالجـــة العلاقـــة بيـــن نظـــام العائلة ونظام المشاركة في رأس مالها وإدارتها على أسس مدروسة منها ما يلي:

- توثيق الوضع القائم بين العائلة وتقييمه.
- وضع أهداف العائلة وسياساتها (مدى المساهمة، نسبتها، شغل المناصب).

هــ وضع تنظيم إداري ملائم بما في ذلك أسس تفويض السلطات وتحديد الواجبات والمسئوليات وإجراءات العمل.

وــ وضـــع نظم معلومات إدارية تمكن من توفير معلومات كافية لأفراد العائلة ليكونوا على علم ودراية بوضع الشركة.

******

**

*

# الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

**ويتناول هذا الفصل ما يأتي:**

١ـ أسلوب البحث.

٢ـ تجميع البيانات.

٣ـ الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة الميدانية.

٤ـ المتغيرات الواجب دراستها.

٥ـ تحليل بيانات الاستقصاء.

**أولاً:** تحليل البيانات العامة.

**ثانياً:** تحليل البيانات المباشرة.

# الفصل الرابع: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

**مقدمة:**

يتــناول هــذا الفصــل عرضاً للمنهج الذي اتبع في هذه الدراسة الميدانية، والذي يشمل تحديد أسلوب البحث ومتغيراته، وكذلك بيان المقاييس التي استخدمت في جمع البيانات، وأساليب تحلــيل هــذه البيانات وذلك للوصول للنتائج والتوصيات الخاصة بالبحث وفيما يلي عرض لهذه العناصر.

## ١- أسلوب البحث:

حيث أن الهدف الرئيسي للبحث هو الوصول إلى تقويم الشركات العائلية بشكل يأخذ في اعتــباره العوامــل التــي تؤثر فيها وفي درجة فاعليتها وكذلك التعرف على أسباب النزاع في الشــركات العائلــية فــإن الأسلوب الأمثل الذي اعتمد عليه الباحث في إتمام دراسته هو المنهج الاســتنباطي الــذي يقوم على مراجعة الدراسات السابقة النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الشــركات العائلــية للتوصــل إلى أسباب النزاع والتي تؤثر على فعالية هذه الشركات، وكذلك الاعــتماد علــى الأسلوب الميداني لتجميع البيانات واستخدام المقاييس المناسبة للتأكيد من مدى صحة الفروض.

وينقسم أسلوب البحث إلى جزأين:

### أ ـ الدراسة النظرية:

وقــد تــم تناولها في الفصل الثاني من هذا البحث بغرض التعرف على مفهوم الشركات العائلــية ومحددات نجاحها لأسباب الصراع فيها، وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية والرسائل والأبحاث والمقالات ذات العلاقة بالموضوع محل الدراسة.

**ب ـ الدراسة الميدانية:**

وهـــي مجـــال الفصل الثالث وتهدف إلى اختبار صحة الفروض التي بنى عليها البحث وذلـــك من خلال المقابلات الشخصية وكذلك أسلوب الاستقصاء (الاستبيان)، والذي يتضمن عدد مـــن الجوانـــب التـــي تهم البحث وهي: أسباب النزاع في الشركات العائلية، وكيفية مواجهتها، بالإضافة للبيانات الشخصية وتجمع ذلك من الإداريين بالشركات العائلية.

## ٢- تجميع البيانات:

تـــم تجمـــيع البـــيانات من مصادرها سواء كانت ثانوية أو أولية وذلك حسب نوع البيان ودرجة توفره.

فبالنســـبة للبـــيانات الـــثانوية فهـــي مـــتاحة عن عدد الشركات والأشكال القانونية لها، والاعتبارات التي تؤثر على الشكل القانوني لهذه الشركات، وكذلك درجة المخاطرة التي يتحملها أصـــحاب هذه الشركات، وكذلك وضع المفاهيم الخاصة بالشركات العائلية وخصائصها، ومعرفة مزايا هذه الشركات ومراحل تطورها، والإشارة إلى التحديات التي تواجه هذه الشركات وعيوبها وفـــي الـــنهاية تمثلـــت هذه البيانات أيضاً في مصادر النزاع في الشركات العائلية. أما البيانات الأولـــية فقـــد تناولـــت الـــنقاط الواجـــب الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية والتي تمثلت في النقاط التالية:

- البيانات الشخصية عن صاحب الشركة.
- المجال الحالي الذي تمارسه الشركة.
- أسباب حدوث النزاع بين أصحاب الشركة.
- توقيت حدوث النزاع وكيف تم التعامل معه.

## ٣- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة الميدانية:

تــم استخدام أسلوب تحليل النسب في تحليل بيانات الدراسة وذلك لاختبار صحة أو عدم صحة الفروض وقد يناسب هذا الأسلوب دراسة الطالبة ــ وهذا ما سوف تثبته نتائج الدراسة ــ وذلك نظراً لاعتماد الدراسة الميدانية على مدى تكرار حدوث الفعل وترجمة ذلك في شكل نسب تفيد في الوصول للنتائج والتوصيات.

وللــتعرف علــى خصائص العينة ومدى تمثيلها للمجتمع تم الحصول على اختبار كا٢، وذلــك بمقارنة كا٢ المحسوبة مع كا٢ الجدولية، وكلما كانت كا٢ المحسوبة أقل من الجدولية كانت الفروق غير معنوية ومن ثم إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة[1].

## ٤- المتغيرات الواجب دراستها:

وقد تم تحديد هذه المتغيرات في ضوء أهداف الدراسة وتتمثل تلك المتغيرات هي:

**أــ متغيرات شخصية:**

- السن.
- درجة التعليم.
- سنوات الخبرة.
- المنصب الوظيفي.

**ب ــ متغيرات خاصة بطبيعة الشركة:**

ــ المجال الحالي الذي تمارسه.

---

[1] د. عــبد الجبار توفيق، التحليل الإحصائي في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، الطرق اللامعلمتية، الكويت، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، إدارة التأليف والترجمة، ١٩٨٥، ص ٨٥ــ ٨٦.

ـ العمل الذي تقوم به.

**ج ـ متغيرات خاصة بطبيعة إدارة الشركة:**

ـ شكل الشركة.

ـ شكل الملكية.

ـ أسباب حدوث النزاع في الشركة.

ـ طبيعة العلاقة بين أعضاء الشركة.

## ٥- تحليل بيانات الاستبانة (الاستقصاء):

سيتناول هذا الفصل تحليلاً لبيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها من مفردات العينة، وذلك من خلال استمارة الاستقصاء التي تضمنت (١٨) سؤالاً تدور حول الجوانب المختلفة للشركات العائلية لنزاع في الشركات العائلية وتأثرها على فعالية هذه الشركات.

**وتهدف قائمة الاستقصاء إلى الحصول على نوعين من البيانات:**

أ ـ **بيانات عامة:** يمكن التعرف من خلالها على خصائص عينة الدراسة والتي تفيد في تحليل البيانات الرئيسية للدراسة، وتشمل تلك البيانات:

السن ـ سنوات الخبرة في مجال العمل ـ درجة التعلم ـ المستوى الوظيفي.

**ب ـ مباشرة:** وهي البيانات التي تقوم عليها فروض الدراسة عن أسباب النزاع في الشركات العائلية، واختلاف ذلك باختلاف نوع ومجال عمل تلك الشركات.

### أولاً تحليل البيانات العامة:

وتمثل تلك البيانات في البيانات التي يمكن التعرف من خلالها على خصائص عينة الدراسة، وتشمل تلك البيانات:

١ـــ السن.

٢ـــ سنوات الخبرة.

٣ـــ درجة التعليم.

٤ـــ المنصب الوظيفي.

وسوف نقوم بتحليل كل عنصر من العناصر السابقة[٢]:

**(I) تحليل متغير السن:**

يؤثــر عمــر مــالك الشركة على اتخاذ القرار الخاص بإدارتها من خلال ارتباط السن بــالقدرة علــى الــتجديد والابــتكار ومدى الاعتماد على أساليب تقليدية أو حديثة في الإدارة، بالإضــافة لذلــك فــإن عنصر الشباب يرتبط دائماً بالمخاطرة والقدرة على مواكبة الجديد دائماً وكذلــك للنمط الاستهلاكي في حين أن كبار السن دائماً يميلون للعقلانية في اتخاذ القرار وتتوافر لديهــم الخــبرة بشكل أكبر من الشباب ويتمسكون بالعادات والتقاليد بشكل اكبر وبالنسبة لتحليل فئات السن بالنسبة لعينة الدراسة التي تم توزيع استمارات الاستبيان عليها فقد تباينت فئات السن لعينة الدراسة، ويبين الجدول التالي متغير السن بالنسبة للاستمارات التي تم توزيعها وجمعها من عينة البحث:

---

[٢] يمكن الرجوع في التحليل الإحصائي إلى المراجع التالية:

ـــ د. إبراهيم محمد مهدي، وآخرون، الإحصاء الوصفي، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، ١٩٩٥).

ـــ د. إبراهيم محمد مهدي، د. سلطان عبد الحميد، مقدمة في التحليل الإحصائي، (المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، ١٩٨٩).

ـــ د. سمير عاشور، د. سامية أبو الفتوح سالم، مقدمة في الإحصاء الوصفي، القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٠).

ـــ د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا، الأسلوب الإحصائي: الاستنتاج الإحصائي، الطبعة الرابعة، (المنصورة: بدون ناشر، ١٩٩٢).

ـــ د. فؤاد البهي السيد، الجداول الإحصائية لعلم النفس والعلوم الإنسانية الأخرى، (القاهرة: دار الفكر العربي، بدون سنة النشر).

ـــ د. محمد السيد الأمام، مبادئ الإحصاء وأساليب القياس في العلوم الاجتماعية، (بدون ناشر، ١٩٩٥).

**جدول رقم (١)**

**تحليل فئات السن لعينة الدراسة**

| فئات السن | العدد | النسب المئوية |
| --- | --- | --- |
| ٢٥_٣٥ | ٢٠ | %٢٧ |
| ٣٦_٤٥ | ٢٠ | %٢٧ |
| ٤٦_٥٥ | ٢٥ | %٣٣ |
| أكثر من ذلك | ١٠ | %١٣ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (١) بقائمة الاستقصاء**

ويتضـــح مـــن خلال هذا الجدول أن أكثر فئة سنية تم توجيه الاستمارات إليها هي الفئة العمـــرية من ٤٦ ــ ٥٥ سنة، يلي ذلك المجموعة الثانية في الترتيب وهي الفئة من ٢٥ ــ ٣٥ ســـنة ثــم الفئة من ٣٦ ــ ٤٥ سنة، أما أقل الفئات السنية فهي الفئة التي يكون عمرها أكثر من ٥٥ سنة.

ومـــن خلال التحليل السابق يتضح أن غالبية مالكي هذه الشركات (٣٣%) عمرهم أكبر مـــن ٤٦ ســـنة ويســـتدل من ذلك أن عينة الدراسة تمتاز بكبر السن ويرجع ذلك إلى انضمامهم للعمـــل منذ فترة طويلة، بالإضافة لذلك يتضح تمثيل عينة الدراسة المراحل السنية المختلفة حيث يـــتوافر الفـــئات العمـــرية المختلفة بقدر كافي مما يمكن من الاعتماد على نتائج الدراسة وكذلك إمكانية تعميم نتائجها، أما فيما يتعلق باختبار كا$^{2}$ على استجابات الدراسة فيوضح الجدول رقم (٢ ) ذلك:

**جدول رقم (٢)**

**تحليل كا٢ لمتغير السن**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 10.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| 20.00 | 2 | 1.33 | .67 |
| 25.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| | – | | |
| الإجمالي | 4 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .5000 | 2 | .7788 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

يؤكـد الجـدول رقم (٢) على عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الدراسة الخاصة بالطالبة نظراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من الجدولية ومن ثم إمكانية تعميم نتائج الدراسة الخاصة بتحليل فئات السن على مجتمع الدراسة والاستفادة من نتائج البحث في ذلك◆.

**ب ـ تحليل متغير درجة التعلم:**

إن انتشـار التعلـيم في مجتمع ما غالباً ما يميل به إلى الإحساس بحقيقة حاجات أفراده والتدقيق في إشباع حاجاته بناء على الدارسة العقلية أكثر من الاندفاع وراء الغرائز والعواطف.

كمـا أن درجـة التعليم بالنسبة للمسئولين عن هذه الشركات تعتبر متغير أساسي لاتخاذ القـرارات الإدارية، لأن الإدارة تجمع بين العلم والفن، وبالتالي فإن مستوى التعليم من العناصر التـي يجب توافرها في مسئولي هذه الشركات حتى يستطيعوا اتخاذ قرارات فعالة، ويؤدي عدم توافـر هـذا المسـتوى إلى عدم استخدام الأسلوب العلمي في التفكير المنطقي لاتخاذ القرارات

◆ وقد سبق الإشارة للتوثيق الإحصائي ص ٩٥ من الدراسة.

الفعالـــة وحـــل المشكلات التي تواجه الشركات محل الدراسة. ويبين الجدول التالي تحليل متغير درجة التعليم بالنسبة لعينة الدراسة.

**جدول رقم (٣)**

**تحليل متغير درجة التعليم بالنسبة لعينة الدراسة**

| درجة التعليم | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من الثانوي | ٥ | %٧ |
| ثانوي | ٥ | %٧ |
| جامعي | ٦٥ | %٨٦ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (٢) بقائمة الاستقصاء**

ويتضـــح مـــن التحليل السابق أن الغالبية العظمى (%٨٦) من المسئولين بهذه الشركات يحملـــون مؤهـــل جامعـــي ممـــا يعني ارتفاع مستواهم التعليمي ومن ثم إمكانية الاعتماد على الأســـاليب العلمية الحديثة وإمكانية إدخال الحسابات وشبكات الاتصالات الحديثة إلى مجال العمل ممـــا يؤثـــر بـــدوره على الفعالية في اتخاذ القرارات التي تخص الشركات محل الدراسة، وفيما يتعلق بتحليل كا$^{2}$ لمتغير التعليم ويوضح ذلك الجدول رقم (٤).

**جدول رقم (٤)**

**تحليل كا٢ لمتغير درجة التعليم**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 2 | 1.50 | .50 |
| 65.00 | 1 | 1.50 | -.50 |
| | – | | |
| الإجمالي | 3 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .3333 | 1 | .5637 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

يتضح من الجدول رقم (٤) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات العينة ومن ثم وجود دلالـــة معنوية تؤكد على أن الغالبية العظمى للعينة من الجامعيين ومن ثم ارتفاع مستوى التعليم فـــي عينة البحث كما هو واضح في الجدول رقم (٣)، كما تبين للباحثة عدم وجود فروق معنوية بيـــن نتائج الدراسة نظراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من كا٢ الجدولية، ومن ثم إمكانية تعميم نتائج الدراسة على الشركات العائلية بالمملكة.

**ج ـ تحليل متغير سنوات الخبرة:**

حيـــث أن هذا المتغير من أكثر المتغيرات تأثيراً على الفعالية في اتخاذ القرارات المؤثرة على إدارة هذه الشركات.

ـ وبصـــورة عامـــة قد توجد علاقة طردية بين سنوات الخبرة والفعالية في اتخاذ القرار، فكلما زادت خـــبرة متخذ القرار وخاصة فيما يتعلق بمجال عمله فإن ذلك سوف يزيد من فعالية اتخاذ القـــرار فـــي مجـــال هـــذا العمل، ويظهر ذلك جلياً في المرحلة الأخيرة لاتخاذ القرارات، حيث تتضـــمن عملية اتخاذ القرارات عدد من المراحل تبدأ بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم جمع

البيانات والمعلومات المختلفة عنها للوصول لمجموعة من البدائل لحل المشكلة وفي النهاية يتم اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة وهنا يظهر دور الخبرة في اختيار الحل المناسب. وتتراوح سنوات الخبرة بين مستويات دنيا والتي تكون في العادة أقل من ٥ سنوات، وهناك مستويات متوسطة للخبرة والتي تكون بين ٥ سنوات و ٢٥ سنة، وهناك مستويات مرتفعة للخبرة حيث تزيد الخبرة في هذه المجموعة عن ٢٥ سنة، وبصورة عامة فإن المستوى الأخير هو الأفضل فكلما زاد هذا المستوى في الشركات محل الدراسة ذادت القدرة على فعالية القرارات المتخذة في هذه الشركات. ويبين الجدول التالي تحليل متغير سنوات الخبرة بالنسبة لعينة الدراسة.

**جدول رقم (٥)**

**تحليل متغير سنوات الخبرة بالنسبة لعينة الدراسة**

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| أقل من ٥ سنوات | ـــــ | ـــــ |
| من ٥ سنوات ــ ١٥ سنة | ٢٠ | ٢٧% |
| من ١٦ سنة ــ ٢٥ سنة | ٣٠ | ٤٠% |
| من ٢٦ سنة ــ ٣٥ سنة | ١٥ | ٢٠% |
| أكثر من ذلك | ١٠ | ١٣% |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (٣) بقائمة الاستقصاء**

ومن التحليل السابق يتضح أن معظم عينة الدراسة (٦٧%) من ذوي الخبرة المتوسطة، أمـــا ذوي الخبرة العالية فلا تتجاوز نسب (٣٣%) من عينة الدراسة. وإن كان ذلك لا يؤثر على فعالـــية عمـــل الشركات. العائلية والتي لا تقل فترة خبرتهم عن ٥ سنوات مما يؤثر على فعالية العمـــل بالشركات العائلية، وفيما يتعلق بتحليل كـــا٢ لمتغير سنوات الخبرة فيوضح ذلك الجدول رقم (٦).

**جدول رقم (٦)**

**تحليل كا٢ لمتغير سنوات الخبرة**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 10.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 30.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| الإجمالي | 5 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 4 | 1.0000 |

**المصدر نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويتضـــح من الجدول رقم (٦) عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات نظراً لكون كا٢ المحســـوبة أقـــل من كا٢ الجدولية وذلك يؤكد على تعدد سنوات الخبرة بين عينة البحث ومن ثم إمكانـــية التعرف على مستويات مختلفة بأفكار مختلفة حتى يمكن تصميم نتائج البحث في الواقع العلمي.

**د ـــ تحليل متغير المنصب الوظيفي:**

حيث أن مالكي هذه الشركات يختلف المنصب الوظيفي لأياً منهم حسب ظروف الشركة وظـــروف إدارتهـــا والعلاقة بين الشركاء في هذه الشركات، فقد يكون المالك هو رئيس مجلس إدارة هذه الشركة أي على رأس السلم الإداري.

فـــي هذه الشركة، وقد يكون مدير عام الشركة أي في المستوى الإداري الثاني أي يتبع رئـــيس مجلس إدارة الشركة، وقد يكون مالك هذه الشركة مجرد مسئول إداري في هذه الشركة، ولا شـــك أن المنصب الوظيفي لمالك الشركة يؤثر على سلطته وحريته في اتخاذ القرار، ومدى وجـــود شـــركاء معه وانفراده باتخاذ هذا القرار، وتلك الأمور تؤثر في النهاية على السرعة في اتخـــاذ هـــذه القـــرارات وكذلك السرعة في وضع هذه القرارات موضع التنفيذ الفعلي. ويوضح الجدول التالي تحليل متغير المنصب الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة.

**جدول رقم (٧)**

**تحليل متغير المنصب الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة**

| المنصب الوظيفي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| رئيس مجلس الإدارة | ٣٠ | ٤٠% |
| مدير عام الشركة | ٣٠ | ٤٠% |
| مسئول إداري | ١٥ | ٢٠% |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (٤) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح مما سبق أن (٨٠%) من عينة الدراسة تمثل في متخذي القرارات الاستراتيجية بصـــورة أساســـية ســـواء كان رئيس مجلس إدارة أو مدير عام. وارتفاع هذه النسب يؤكد على

إمكانيـة الحصـول علـى بيانات ومعلومات واقعية ومعبرة عن إدارة الشركات العائلية وأسباب الـنزاع فيها نظراً لوجود نسبة عالية من ذوي المناصب القيادية في عينة البحث (٢٠%) فمثلوا مسـئولين إداريـين يـتولوا تنفـيذ القرارات أكثر من اتخاذها. ورأيهم مطلوب باعتبارهم أكثرا ارتـباطاً بالمجـالات المباشرة للعمل حتى يمكن الوصل لنتائج أكثر فعالية عن عمل الشركات، واتضح عدم وجـود فروق معنوية بين استجابـات الدراسة وذلك كما هو موضـح في الجدول رقم (٨).

**جدول رقم (٨)**

**تحليل كا٢ لمتغير المنصب الوظيفي**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 15.00 | 1 | 1.50 | -.50 |
| 30.00 | 2 | 1.50 | .50 |
| | – | | |
| الإجمالي | 3 | | |
| | | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .3333 | 1 | .5637 |

**المصدر نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويتضـح من الجدول رقم (٨) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستقصي منهم نظـراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من كا٢ الجدولية. ويفيد ذلك في الحصول على مستويات تنظيمية مخـتلفة فـي عينة البحث تمثل إضافة للباحثة لضمان تمثيل مراكز القرارات المختلفة في عينة البحـث وإن كـان التركيز على مستوى الإدارة العليا مما يفيد الطالبة في الحصول على بيانات ومعلومات أكثر دقة ووضوح.

**ثانياً: تحليل البيانات المباشرة:**

وهــي البــيانات التي تقوم عليها فروض الدراسة والتي تقوم الدراسة أساساً على تجميع هــذه البــيانات وتحلــيلها بفرض إثبات مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتشمل هذه البيانات مجــال عمــل الشركة وأسباب حدوث النزاع في هذه الشركات، والأجيال التي تولت إدارة هذه الشــركات، وتوقيــت حدوث الخلافات وكيفية القضاء على هذه الخلافات، وسوف تقوم الطالبة بتحليل كل متغير من المتغيرات السابقة في الصفحات التالية:

**أ – تحليل المجال الحالي الذي تمارسه الشركة:**

مــن أهــم الجوانب التي يجب دراستها بشأن الشركات العائلية حتى نفهم خصائص تلك الشــركات هو المجال الحالي الذي تمارسه تلك الشركات، حيث أن ذلك يؤثر على وضع الأطر التنظيمية والإدارية الملائمة لها، والمجالات المختلفة للعمل بالشركات العائلية[٣]:

**المجال الصناعي:**

هــي الشركات التي تختص أساساً بخلق المنافع الشكلية أو التحويلية من خلال العمليات الصــناعية لــتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة، وتصنف المنظمات وفقاً لطبيعة النشــاط التــي تعمــل فيه إلى: منظمات تعمل في مجال النشاط الاستخراجي، وأخرى تعمل في مجال النشاط التحويلي، وثالثة تعمل في مجال النشاط التجميعي.

**والــنوع الأول** ينطوي على تلك المنظمات التي تختص باستخراج الثروات الطبيعية من باطن الأرض أو من البحار. هذه المستخرجات تستخدم كمواد أولية لتصنيع السلع النهائية. وهذه المنظمات تشكل الصناعات الأساسية، والتي بدونها لا يمكن قيام الصناعات الأخرى.

**والــنوع الثاني** عبارة عن الشركات التي تقوم بتصنيع المواد الأولية وتحويلها إلى سلع تامة الصنع من أنواع مختلفة ويطلق على المنظمات العامة في هذا الميدان الصناعات التحويلية.

**أمـــا الــنوع الثالــث** فيــنطوي على الشركات التي تتولى تجميع مجموعة من الأجزاء المصــنعة مــع بعضها البعض لإنتاج سلع تامة قابلة للاستخدام مثل صناعة السيارات والراديو والتليفزيون. ويطلق على المنظمات العامة في هذا الميدان الصناعات التجميعية.

**<u>المجال التجاري:</u>**

هـــي الشركات التي تشارك مشاركة رئيسية في العمليات والأنشطة التسويقية وذلك من خـــلال تخصصـــها فـــي توزيع السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين ومن أمثلتها تجار الجملة، وكالات الإعلان، وكالات البحوث.

وتـــرجع أهمـــية هذه الشركات إلى الانفصال المادي بين المنتج والمستهلك والذي يعزي لواحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

١ــ بعد المسافة

٢ــ طول الوقت الذي يفصل بين الإنتاج والاستهلاك

٣ــ نقص المعلومات

**<u>المجال الخدمي:</u>**

هـــذه الشركات لا تقوم بإنتاج السلع، ولكنها تقوم خدمتها إلى المستفيدين نظير الحصول على مقابل لها. ويمكن أن ندرك أهمية هذه المنظمات باستعراض القائمة التالية، مقارنة كل نوع منها بأثره في حياتنا اليومية:

---

[٣] د. عادل حسن وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥٢ ــ ٤٥٤.

١ــ النقل والمواصلات.

٢ــالفنادق.

٣ــ الخدمات الصحية والعلاجية.

٤ــ إصلاح السيارات .

٥ــ الخدمات المنزلية (النجارة ــ السباكة ــ البويات .. الخ).

٦ــ مكاتب الخدمات القانونية والمحاسبية والإدارية.

٧ــ البنوك وشركات التأمين.

٨ــ السينما والمسرح.

٩ــ الوكلاء والسماسرة.

ــ ومما لا شك فيه أن اختلاف مجال عمل الشركة يؤثر على الشكل الإداري والإطار الذي تمارس فيه هذه الشركات عملها.

ــ وهناك ملاحظة هامة جداً لفتت نظر الطالبة أثناء الدراسة الميدانية التي قامت بها وهي أنه قد تمارس شركة واحدة أكثر من مجال، فقد تمارس شركات أخرى نشاط تجاري وخدمي مثلاً، بل أن بعض الشركات قد تمارس الثلاثة أنواع من الأنشطة معاً، ويكون الفرض هذا إما:

١ــ تقليل درجة المخاطرة من خلال تنويع الأنشطة.

٢ــ زيادة الربحية نتيجة ممارسة أكثر من نشاط وبالتالي السيطرة على كافة قطاعات السوق.

٣ــ رغبة الشركة في اختراق السوق من خلال تقديم كافة السلع والخدمات التي يطلبها العملاء في هذا السوق.

ـ ولا شـــك أن هـــذا التنويع يتطلب تنويع في المهارات والقدرات والخبرات التي تستطيع إدارة هـــذه الشركات بشكل يدني المخاطر إلى أدنى ما يكن، ونظم العوائد لهذه الشركات بشكل يؤدي في النهاية إلى تنظيم الربحية وهو الهدف الأساسي الذي يسعى إليه غالباً مالكي هذه الشركات.

ويوضح الجدول التالي المجال الحالي الذي تمارسه الشركات العائلية بالنسبة لعينة الدراسة

**جدول رقم (٩)**

**تحليل متغير المجال الحالي الذي تمارسه الشركات**

**العائلية بالنسبة لعينة الدراسة**

| المجال الحالي الذي تمارسه الشركة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ نشاط تجاري فقط | ٤٠ | %٥٤ |
| ـ نشاط صناعي فقط | ٥ | %٧ |
| ـ نشاط خدمي فقط | ــــ | ــــ |
| ـ نشاط تجاري وصناعي | ١٥ | %١٨ |
| ـ نشاط تجاري وخدمي | ٥ | %٧ |
| ـ نشاط صناعي وخدمي | ــــ | ــــ |
| ـ نشاط تجاري وصناعي وخدمي | ١٠ | %١٤ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (٥) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح مما سبق أن التركيز الأساسي لهذه الشركات العائلية يكون على النشاط التجاري فقط حيث أن الهدف هنا ـ كما أوضحت الطالبة من قبل ـ هو تحقيق أقصى ربح ممكن وبلغت نسبة هذه الشركات (٥٤%) ويلي ذلك في التركيز الشركات التجارية والصناعية حيث تمثل نسبة هذه الشركات (١٨%) والهدف هنا أيضاً هو تحقيق أقصى ربح من خلال الدمج بين النشاطين للسيطرة على شريحة كبيرة من العملاء والمستهلكين، ويلي ذلك في التركيز الشركات التي تجمع بين الثلاثة أنشطة، حيث بلغت النسبة (١٤%) وتهدف الشركة في هذه

الحالــة إلــي التنويع لتقليل المخاطرة والسيطرة على السوق، ويلاحظ نقطة هامة حيث لا توجد شــركات تعمــل فــي مجــال الخدمــات فقط مما يعني أن هذه الشركات لا تركز على الربحية الاجتماعــية فقط وإنما يكون تركيزها على الربحية الاقتصادية. وقد أفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين مفردات عينة البحث كما هو في الجدول رقم (١٠).

**جدول رقم (١٠)**

**تحليل كا٢ لمتغير المجال الذي تمارسه الشركة**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 2 | 1.40 | .60 |
| 5.00 | 2 | 1.40 | .60 |
| 10.00 | 1 | 1.40 | -.40 |
| 15.00 | 1 | 1.40 | -.40 |
| 40.00 | 1 | 1.40 | -.40 |
| | – | | |
| الإجمالي | 7 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .8571 | 4 | .9306 |

**المصدر نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويتضح من الجدول رقم (١٠) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات البحث فيما يتعلق بتحلــيل متغير المجال الحالي الذي تمارس فيه الشركات العائلية نشاطها. ووضح ذلك من خلال كون كا٢ الجدولية أكبر من المحسوبة، ومن ثم إمكانية تصميم نتائج الدراسة.

والخلاصــة أن اعتماد الشركات العائلية على النشاط التجاري بقدر كبير يُشير إلى عدة عناصــر مــنها ميل الشركات لتحقيق الربح السريع وعدم الاعتماد على رؤوس الأموال الكبيرة المطلوبة في المشروعات الصناعية وكذلك ظهور قد كبير من المنافسة في مجال عمل الشركات

العائلـــية وظهـــور أهمية الاهتمام بحاجات ورغبات العملاء للعمل على إشباعها بالشكل المناسب وهو ما يشير إلى أهمية الأخذ بالمفهوم الحديث للتسويق في مجال عمل الشركات العائلية.

**ب – تحليل مدى التنوع في مجالات العمل:**

حيـــث نجد أن بعض الشركات تميل إلى التوسع الأفقي (أي ممارسة أكثر من نشاط في مجال واحد) وذلك بهدف التركيز في الجهود والأنشطة التي تبذلها الشركة.

– وتوجـــد شـــركات أخرى تميل إلى التوسع الرأسي ، (أي ممارسة العمل في أكثر من مجال) وذلـــك بهـــدف الســـيطرة على كل شرائح السوق والسيطرة على كل المجالات بشكل يؤدي إلى تشعب الشركة وتشعب أنشطتها في السوق.

وتـــرى الطالـــبة أن استخدام أياً من الأسلوبين يؤثر على النمط الإداري والتنظيمي الذي تســـتخدمه الشـــركات وكذلـــك الأطـــر التـــي تم استخدامها لتنفيذ السياسات الإدارية والتسويقية والتمويلية في كل حالة من الحالات. ويوضح الجدول التالي عدد المجالات الحالية التي تمارسها الشركات العائلية لعينة الدراسة.

**جدول رقم (١١)**

**تحليل متغير عدد المجالات الحالية التي تمارسها**

**الشركات بالنسبة لعينة الدراسة**

| المجال الحالي الذي تمارسه الشركة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| مجال واحد | ١٥ | ٢٠% |
| أكثر من مجال | ٦٠ | ٨٠% |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (٦) بقائمة الاستقصاء**

ويتضــح مما سبق أن الشركات محل الدراسة تلجأ إلى التوسع الرأسي أي الدخول في أكــثر مــن مجــال استثماري وذلك رغبة في السيطرة على السوق والتغلغل في كافة قطاعاته، وكذلــك المرونة في مجال العمل لمواجهة أي تغيرات أو تطبيقات مستقبلية كما أن تنوع مجالات الاستثمار يزيد من فرص الربحية ومن ثم زيادة العائد على الاستمارات للشركات العائلية، وأفاد التحلــيل الإحصــائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٢).

**جدول رقم (١٢)**

**تحليل كا٢ لمتغير مدى التنوع في مجالات العمل**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 60.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| الإجمالي | 2 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 1 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويؤكـد الجـدول رقم (١٢) على تنوع مجالات العمل للشركات العائلية بما يجعلها أكثر مـرونة فـي مواجهة أي تغيرات وتقلبات اقتصادية وذلك يزيد من عمر الشركات العائلية ويقلل مـن مخاطر مواجهتها للخروج من السوق، نظراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من كا٢ الجدولية ومن ثم إمكانية تصميم نتائج الدراسة على العينة على مجتمع البحث.

**د ـ تحليل شكل النظرة إلى الشركة العائلية:**

حيـث نجد أن نظرة ملاك هذه الشركات متباينة، فقد تكون النظرة إلى هذه الشركة على أنهـا تـراث تتوارثه أجيال الأسرة ويعمل على وجود شيء يربط بين أجيال هذه الأسرة ويحفظ الصـلة بين أفرادها، وقد تكون النظرة إليها على أنها مجرد مؤسسة من خلالها يتم إيجاد فرص عمـل للعاملين في هذه الأسرة، وهناك وجهة نظر ثالثة إلى هذه الشركات على أساس أنها ترتبط بحياة الملاك وتنتهي هذه الشركة بانتهاء حياة ملاكها.

وتـرى الطالـبة أن هـذه النظرات تختلف باختلاف نوعية الشركة (مشروع فردي ـ شـركات مساهمة) وكذلك باختلاف مجال العمل (تجاري ـ صناعي ـ خدمي) وكذلك باختلاف

المـــرحلة التي تمر بها الشركة (التأسيس ــ النمو ــ النضوج ــ الانحدار)، وكذلك تختلف وجهة النظر إلى هذه الشركات باختلاف المخاطر والتحديات التي تواجه هذه الشركات وكذلك باختلاف درجة الترابط بين أفراد العائلة المالكة لهذه الشركات. ويوضح الجدول التالي تحليل متغير شكل النظرة إلى الشركة العائلية بالنسبة لعينة الدراسة.

**جدول رقم (١٣)**

**تحليل متغير شكل النظرة إلى الشركة**

**العائلية بالنسب لعينة الدراسة**

| النظرة إلى الشركة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ــ شركة مستمرة تتوارثها الأجيال | ٣٥ | %٤٧ |
| ــ مؤسسة فردية يعمل فيها أفراد من الأسرة | ١٥ | %٢٠ |
| شركة مرتبطة بحياة الملاك الحاليين | ٢٥ | %٣٣ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (٧) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح من التحليل السابق أن النظرة الأساسية إلى الشركة يكون على أساس أنها شركة مســـتمرة تتوارثها الأجيال وتحافظ على كيانها، يليها في الأهمية أنها شركة مرتبطة بحياة الملاك الحاليـــن وتعمل على إحداث الترابط بينهم، أما النظر إلى الشركة على أنها مجرد مؤسسة فردية يعمل فيها أفراد الأسرة فتأتي في المرتبة الأخيرة.

ولعـــل ظهور نظرة الاعتقاد بأن الشركات العائلية شركة مستمدة تتوارثها الأجيال بنسبة ٤٧% يؤكـــد على الاقتناع بأهمية بقاء الشركة ودعمها بالجديد دائماً في المجالات المختلفة حتى

يمكـــن مواجهـــة المنافســـة وبقاء الشركة باستمرار، وأفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات.

**جدول رقم (١٤)**

**تحليل كا$^{٢}$ لمتغير النظرة للشركة العائلية**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 25.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 35.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| الإجمالي | 3 | | |

| كا$^{٢}$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^{٢}$ على الحاسب الآلي**

وتؤكد البيانات الواردة بالجدول رقم (١٤) على عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المستقصـــي منهم نظراً لكون كا$^{٢}$ المحسوبة أقل من كا$^{٢}$ الجدولية، ومن ثم اختلاف نظرة القائمين علـــى الشركات العائلية لشركاتهم وإن تميزت نسبة النظر إليها باعتبارها شركة تتوارثها الأجيال وهو ما يؤكد رغبتهم في بقاء واستمرار الشركة.

**هـ ـ تحليل متغير سبب وجود الفرد كشريك في ملكية الشركة:**

تخـــتلف الأسباب التي تجعل الفرد شريك في ملكية الشركة العائلة، فقد يكون السبب في ملكيـــته لهـــذه الشركة كونه أحد المؤسسين لهذه الشركة وأصحاب القرار في إنشائها من البداية وتحديـــد مجـــال نشـــاطها، وقد تكون ملكية هذه الشركة قد آلت إلى هذا الفرد من خلال عملية المـــيراث دون أن يكون له سابق معرفة بهذه الشركة ودون أن يكون من المؤسسين لهم وهناك شـــكل آخر يظهر في حالة الشركات المساهمة بصورة أساسية وهو أن يكون هذا الشريك مالكاً

لمجموعــة بين أسهم هذه الشركات وبالتالي يكون له الحق في ملكية وإدارة هذه الشركات واتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتها في المستقبل.

وتـــرى الطالـــبة أنـــه كلمـــا كان ارتباط الفرد بالشركة من البداية سواء كان من خلال الاشـــتراك في عمليات التأسيس أو الحصول على اسهم في هذه الشركة فإنه يكون أكثر التصاقاً بالشـــركة وأكثر فهماً لأهدافها وخططها وسياساتها وأساليب العمل بها، بينما يقل هذا الترابط إذا كانـــت هـــذه الملكـــية قد آلت إلى هذا الشريك من خلال الميراث لأنه يكون اقل معرفة لظروف عمـــل الشركة وسياساتها في أساليب إدارتها في المحل. ويوضح الجدول التالي الأسباب المختلفة لوجود الفرد كشريك في ملكية الشركات العائلية.

**جدول رقم (١٥)**

**تحليل متغير أسباب وجود الفرد كشريك في ملكية**

**الشركات العائلية بالنسبة لعينة الدراسة**

| أسباب وجود الشريك في الشركة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ــ كونه أحد المؤسسين | ٤٥ | %٦٠ |
| ــ كونه من ورثة أحد المؤسسين | ٢٥ | %٣٣ |
| ــ كونه يملك أسهم في الشركة | ٥ | %٧ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (٨) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح مما سبق أن السبب الرئيسي لوجود الأفراد كشركاء في ملكية الشركات العائلــية هــو كونهم أحد المؤسسين لهذه الشركات والذين ترتبط الشركات بهم منذ بداية حياتها، ويأتــي التوريــث كسبب تالي لملكية الأفراد لهذه الشركات، أما أقل الأسباب لتملك الأفراد لهذه الشــركات فكونهــم مالكــي أسهم في هذه الشركات، وأفاد التحليل الإحصائي عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات، كما هو بالجدول رقم (١٦).

**جدول رقم (١٦)**

**تحليل كا$^{٢}$ لمتغير سبب وجود الفرد كشريك في ملكية الشركة**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 25.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 45.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| الإجمالي | 3 | | |

| كا$^{٢}$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^{٢}$ على الحاسب الآلي**

ويتضـــح من الجدول رقم (١٦) عدم وجود فروق معنوية بين مفردات عينة البحث فيما يـتعلق بأسـباب وجـود الشريك في الشركة نظراً لكون كا$^{٢}$ أكبر من كا$^{٢}$ المحسوبة وإن كانت السـيادة لنسـبة وجود الشريك كأحد المؤسسين في الشركة ومن ثم تمسكه ببقائها والحفاظ عليها والعمل على تطويرها بصفة مستمرة.

**و- تحليل متغير تكرار حدوث النزاع بين أعضاء الأسرة المالكة للشركة العائلية:**

لا شـــك أن حدوث النزاع والخلافات بين أعضاء الأسرة المالكة للشركة العائلية يجعلها عرضة للانهيار ويهدد وجود هذه الشركة، كما أن هذه النزاعات تهدد العلاقات العائلية نفسها بما يؤثر سلبياً على مجمل النشاط الاقتصادي، خاصة إذا كانت هذه الشركات كبيرة وذات دور فعال في الحياة الاقتصادية.

ولا شـــك أن الـــنزاع في الشركات العائلية من شأنه أن يعكس الخلافات في موضوعات العمل وكيفية تخصيص الموارد وموضوعات أخرى سوف نتناولها في النقطة التالية:

– وما تـود أن تشـير إليه الطالبة في هذه النقطة أن دراسة مدى التكرار في حدوث الصراع وتوقيـت حدوثـه في الشركات العائلية من الأهمية بمكان لأن كيفية السيطرة على هذا الصراع (الـنزاع) في هذه الشركات هي التي تسبب الاختلاف أو الاستمرار في العمل، وإذا كان النزاع يحـدث نـادراً أو بصورة عرضية فإن ذلك لا يعتبر مؤشر سيئ لأن طبيعة أي عمل تؤدي إلى وجـود اختلاف في وجهات النظر حول طبيعة هذا العمل وحول توزيع الأدوار بين القائمين به، أمـا إذا كان هذا النزاع يحدث بصورة مستمرة فإن ذلك يعتبر مؤشر غير جيد لأنه قد يؤدي إلى تهديد وجود المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف التي تم إنشائها هذه الشركات من أجلها. ويوضـح الجدول التالي دراسة مدى التكرار في حدوث النزاع بين أعضاء الأسرة المالكة لهذه الشركات.

**جدول رقم (١٧)**

**تحليل متغير مدى التكرار في حدوث النزاع بين أعضاء الأسرة**

**المالكة للشركات العائلية بالنسبة لعينة الدراسة**

| مدى التكرار في حدوث النزاع | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ لا يحدث على الإطلاق | ١٠ | ١٣,٥% |
| ـ يحدث نادراً | ٢٥ | ٣٣% |
| ـ يحدث بصورة عرضية | ١٠ | ١٣,٥% |
| ـ يحدث باستمرار نوعاً ما | ٢٥ | ٣٣% |
| ـ يحدث باستمرار شديد | ٥ | ٧% |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (٩) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح مما سبق أن النزاع يحدث غالباً بصورة مستمرة إلى حد ما (أي ليس بصورة مستمرة) ولكن ترى الطالبة أنه كلما كانت هناك القدرة على تقليل حدوث هذا النزاع أو منعه على الإطلاق فإن ذلك يرتبط بزيادة القدرة والفعالية في إدارة هذه الشركات، كما أفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (١٨).

**جدول رقم (١٨)**

**تحليل كا$^{٢}$ لمتغير تكرار حدوث النزاع بين**

**أعضاء الأسرة المالكة للشركة**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 1 | 1.67 | -.67 |
| 10.00 | 2 | 1.67 | .33 |
| 25.00 | 2 | 1.67 | -.33 |
| | – | | |
| الإجمالي | 5 | | |

| كا$^{٢}$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .4000 | 2 | .8187 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^{٢}$ على الحاسب الآلي**

ويتضح من الجدول رقم (١٨) بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات موضع البحث نحـــو متغير مدى التكرار في حدوث النزاع بين أعضاء الأسرة المالكة للشركات العائلية بالنسبة لعيـــنة الدراسة نظراً لكون كا$^{٢}$ المحسوبة أقل من الجدولية ومن ثم إمكانية تعميم النتائج الخاصة بالدراســـة وإن كـــان التأكيد على قلة فرص حدوث النزاعات ومن ثم حرص الجميع على دعم وتطوير الشركات العائلية.

**ف ـ تحليل متغير أسباب حدوث النزاع في الشركات العائلية:**

الواقـــع أن النجاح الذي حققته بعض الشركات العائلية على النقيض التام من فشل معظم الشـــركات العائلية، وهذا بسبب حدوث النزاع في هذه الشركات، كما أن زيادة احتمال فشل هذه الشـــركات يـــرجع إلـــى مصـــادر النزاعات الأسرية عامة مثل العمل، ديناميكية العمل، ميراث الملكية.

حيث قد تؤثر العلاقات الشخصية الأسرية على النزاع حول موضوعات العمل، إن الإعداد للميراث قد تؤثر على حدوث النزاع في الشركات العائلية، كما قد تؤثر قدرة الموارد المالية على حدوث النزاع في المحل الأسري، هذا بالإضافة إلى أن استخدام المهنيين من خارج أفراد الأسرة فقد يساعد على حدوث النزاع في الشركات العائلية، وكذلك فإن الاتجاه المتزايد نحو العولمة والتكتلات الاقتصادية العالمية والتكتلات الاقتصادية على مستوى العالم فرضت نفسها بقوة على أداء الشركات العالمية بصفة عامة، وعلى الشركات العائلية بصفة خاصة.

وترى الطالبة أنه نظراً لطبيعة نشأة تلك الشركات على أساس عائلي بما يرتبط بذلك من محددات مالية وإدارية تكنولوجية فإن ذلك أدى إلى ظهور عدد كبير من الصعوبات والتحديات الإدارية التي يمكن أن تهدد المنشآت العائلية والتي يمكن أن تؤثر على دورة حياتها وعلى قدرتها على الاستمرار وكذلك على مقدار مساهمتها في قطاع الأعمال، ومن ثم تحقيق الهدف الرئيسي الخاص بتعظيم ثروة الملاك.

ترى الطالبة أن هذه الشركات تواجه مجموعة من التحديات والمشكلات والتي تعوق انطلاقها في ظل المنافسة الشديدة بين الدول، وبين منظمات الأعمال وبعضها البعض، ولن تتمكن تلك المؤسسات العائلية من تدعيم مستوى منافستها إلا إذا استطاعت أن تطبق أساليب تكنولوجية ومالية وإدارية للتغلب على التحديات التي تواجه هذه الشركات.

وفي ضوء التحديات والمشاكل السابقة فإن الأسرة المتماسكة والتي تجمعها عمل تجاري مشترك يمكن أن تكون مصدراً للقوة، وتساعد الإدارة في تحقيق النجاح مع الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، أما الأسرة التي تتميز بالمشاجرة ومقاومة الإصلاحات سوف يقل اهتمامها بمتطلبات العمل وبالتالي تزيد من فرص فشلها.

وتـــرى الطالبة في ضوء الدراسات السابقة وهدف الدراسة الحالية أن النزاعات الإدارية الأسرية التي تحدث في الشركات العائلية تحدث للأسباب والمصادر التالية:

- ديناميكية السرة.
- موضوعات الميراث.
- ندرة الموارد.
- المهنيون من غير أعضاء الأسرة.
- التحولات العالمية الجيدة.

ولا شـــك أن هـــذه الأســـباب تختلف أهميتها النسبية من شركة إلى أخرى حسب طبيعة أعضـــاء هـــذه الشركة وحسب مجال عملها وعلاقات العمل فيها. ويوضح الجدول التالي دراسة أسباب النزاع في الشركات العائلية بصورة عامة.

**جدول رقم (١٩)**

**تحليل متغير أسباب النزاع في الشركات العائلية لعينة الدراسة**

| أسباب النزاع | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ عدم التوافق بين الأخوان | ٢٥ | %٣٣ |
| ـ خلاف عائلي قديم | ـ | %- |
| ـ تدخل أزواج البنات | ١٥ | %٢٠ |
| ـ مشاكل تتعلق بالميراث | ٥ | %٧ |
| ـ الخلاف حول السلطة | ١٥ | %٢٠ |
| ـ ندرة الموارد | ١٠ | %٧ |
| ـ استخدام المهنيين من خارج الأسرة | ـ | ـ |
| ـ جميع ما سبق | ١٠ | %١٣ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (١٠) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح من التحليل السابق بعض النتائج الهامة حيث وجدت الطالبة أن عدم التوافق بين الأخـوان هو السبب الرئيسي لحدوث النزاع في الشركات العائلية، حيث أن ترابط الأخوان معاً ووجـود تـرابط فـي الأفكار واتخاذ القرارات بصورة موحدة يؤدي إلى نجاح هذه الشركات والعكـس صـحيح، وقد أشار البعض من عينة الدراسة أن عدم التوافق بين الأخوان قد يحدث بسبب الصراع بين زوجاتهم، أو لكون الأخوة غير أشقاء أو لاختلاف سنوي تعليمهم أو خبراتهم مما ينعكس أثره على اتفاق أو اختلاف الأخوة حول إدارة العمل بالشركة العائلية.

وجـــاء السبب الثاني للصراع هو حدوث خلاف حول السلطة مما يؤدي إلى تعطل عملية اتخـــاذ القـــرار ووجود ازدواج في العمل مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والتكلفة، ويرجع الخـــلاف حـــول السلطة داخل الشركة العائلية إلى بعض العوامل منها الرغبة في السيطرة على المناصب العليا تعيين المقربين في مناصب عليها أو الاختلاف على كيفية صنع القرار.

ويأتـــي العنصر الثالث لأسباب الصراع من خلال تدخل أزواج البنات في إفساد العلاقة بين الأخوان بشكل يعطل مسيرة الشركة، حيث أن البنت وريثة في الشركة ويمثلها غالباً زوجها أو أحـــد أبـــنائها وقد يكون من خارج العائلة مما يعني احتمال وجود فكر مختلف وأراء مغايرة لجماعـــة العمـــل بالشركة بما يظهر أثره في اختلاف أراء المجموعة العاملة على إدارة الشركة العائلية.

وكذلـــك أشـــار عدد قليل إلى أن النزاع في الشركات العائلية قد يرجع إلى ندرة الموارد الاقتصـــادية بحـــتة. أي حدوث النزاع بسبب الاختلاف على الجوانب المالية واختلاف وجهات الـــنظر تجاه الإيرادات ونصيب كل فرد في الأرباح وفي التكاليف وحاجة كل فرد بمال يمثله من ثقل ودور في الشركة للمزيد من النفقات.

وفـــي الـــنهاية نجـــد أن بعض أفراد العينة أشاروا أنه لا يوجد سبب واحد من الأسباب الســـابقة يؤدي على حدة إلى حدوث النزاع في الشركات العائلية، ولكن يرون أن أسباب النزاع فـــي هـــذه الشركات يرجع إلى العوامل السابقة مجتمعة، كما أفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات. كما هو موضح بالجدول رقم (٢٠).

**جدول رقم (٢٠)**

**تحليل كا$^{2}$ لمتغير أسباب حدوث النزاع في الشركات العائلية**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 2 | 1.60 | .40 |
| 5.00 | 2 | 1.60 | .40 |
| 10.00 | 1 | 1.60 | -.60 |
| 15.00 | 2 | 1.60 | .40 |
| 25.00 | 1 | 1.60 | -.60 |
| | – | | |
| الإجمالي | 8 | | |

| كا$^{2}$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .7500 | 4 | .9450 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^{2}$ على الحاسب الآلي**

ويتضح من الجدول رقم (٢٠) عدم وجود فروق معنوية بين مقررات عينة البحث فيما يتعلق بتحليل أسباب النزاع في الشركات العائلية نظراً لكون كا$^{2}$ الجدولية أكبر من كا$^{2}$ المحسوبة ويشير ذلك لتعدد أسباب النزاع وإن كان أكثرها تكرار هو عدم التوافق بين الأخوان يليه الخلاف على السلطة إلى آخره من الأسباب السابق عرضها.

**(ع) تحليل متغير عدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركة العائلية:**

إن عدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركات هو أحد المتغيرات التي يتم من خلالها تقييم مدى الخبرة في إدارة هذه الشركات، لأن هناك شركات حديثة أي ذات عمر قليل وتكون مرتبطة بجيل واحد فقط، وقد تكون الشركة متوارثة من خلال جيلين أو من خلال أكثر من جيل.

وترى الطالبة أن ظهور الأجيال المتعددة التي أدارت هذه الشركات بفعل عنصر الزمن قد أدى إلى تحول المنشآت الفردية إلى منشآت عائلية تعود ملكيتها إلى الوالد وأبنائه أو الأخوة

أو نحــو ذلــك، وتثبــت ذلــك لوحات أسماء بعض المنشآت مثل فلان وأبنائه أو فلان وإخوانه فخرجــت بذلــك مــن إطار الملكية الفردية إلى دائرة الملكية الجماعية في مختلف أشكالها من شــركات تضــامن إلى شركات توصية بسيطة، أو شركات ذات مسئولية محدودة، وغيرها من الأشــكال النظامية المختلفة، بمعنى أن الشركة العائلية من الممكن أن تأخذ أي شكل من الأشكال القانونــية السابقة، ويتوقف هذا الأمر على إمكانيات الشركة وطبيعة ظروفها وسياساتها، أي أن الطالــبة تــرى أن عدد الأجيال تأثير على نقطة هامة جداً وهي شكل الشركة ومدى التحول من شكل إلى آخر.

ويوضــح الجــدول التالي الأشكال المختلفة لعدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركة العائلية.

**جدول رقم (٢١)**

**تحليل متغير عدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركة العائلية لعينة الدراسة**

| عدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ــ الجيل الحالي فقط | ٢٥ | ٣٣% |
| ــ جيل الوالد | ٤٠ | ٥٣% |
| ــ جيل الجد | ٥ | ٧% |
| ــ جيل جد الجد | ٥ | ٧% |
| ــ أخرى | ــ | ــ |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (١١) بقائمة الاستقصاء**

ويتضـــح مـــن التحليل السابق أن جذور هذه الشركات لا تمتد إلى أجيال قديمة، حيـــث أن ٥٣% مـــن عينة الدراسة أشارت أن هذه الشركات موجودة من جيل سابق (أي أنهم الجـــيل الثانـــي في إدارة هذه الشركات)، وهذا يعني أن معظم الشركات العائلية حالياً في مرحلة وســـطية حيـــث تعاقب عليها جيلين وهو شيء جيد لأن معناه أن هذا الشركات تسير في الطرق الصـــحيح وهو ما يؤكد إجابة سؤال سابق عن سعي الموجودين بالشركة لاستقرارها وازدهارها. بيـــنما أوضـــح ٣٣% من عينة الدراسة أنهم الجيل الأول لإدارة هذه الشركات، كما أفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنويه بين الاستجابات، وذلك كما يتضح في الجدول رقم (٢٢).

**جدول رقم (٢٢)**

**تحليل كا$^2$ لمتغير عدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركة**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.25 | -.25 |
| 5.00 | 2 | 1.25 | .75 |
| 25.00 | 1 | 1.25 | -.25 |
| 40.00 | 1 | 1.25 | -.25 |
| | – | | |
| الإجمالي | 5 | | |

| كا$^2$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .6000 | 3 | .8964 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^2$ على الحاسب الآلي**

ويتضـــح مـــن الجدول رقم (٢٢) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير عدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركة العائلية نظراً لكون كا$^2$ المحسوبة أقل من كا$^2$ الجدولية، ومن ثم فإن الفروق غير معنوية ويمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحـــث، حيـــث تباينـــت من الجيل الحالي إلى جيل جد الجد وذلك يشير إلى تعدد الأجيال التي توالت على إدارة الشركات العائلية.

**ل ـ تحليل متغير توقيت بدء الخلاف في الشركات العائلية:**

لا شـــك أن الـــنزاع في الشركات العائلية من شأنه أن يعكس الخلافات في موضوعات العمل وسياساته والتي تؤدي إلى انهيار هذه الشركات، وبصورة عامة فإن الخلاف له العديد من الأسباب مثل:

ـ وجود تجاوزات يتم التغاضي عنها حتى تستفحل.

ـ المحاباة في توزيع المناصب.

- مجاملة الأصدقاء والأقارب على حساب مصلحة العمل.

- المحاباة في تقسيم المزايا والمنافع.

- عدم العدالة في توزيع الأعباء والتكاليف.

- صعوبة التنسيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية الاستثمارية للشركة العائلية.

- ضعف الرقابة في هذه الشركات.

- تحكم العاطفة في عمليات التقييم.

ولا شـك أن هـذه الأسـباب تؤدي في النهاية إلى حدوث الصراع والنزاع والتي تكون نتيجته الحتمية هي انهيار الشركة، ولكن الطالبة تود التركيز في هذه النقطة على التوقيت حدوث الخـلاف، لأن توقيـت حـدوث الخـلاف يؤثر في إمكانية السيطرة عليه، فلو كان أثناء وجود المؤسس فإنه يمكن السيطرة عليه، أما إذا كانت هذه الخلافات متوارثة من الأجيال السابقة أو تم توريثها إلى الأجيال التالية فإن هذه الخلافات تكون اصعب في السيطرة عليها.

ويوضح الجدول التالي تحليل متغير توقيت بدء الخلاف في الشركات العائلية:

## جدول رقم (٢٣)

## تحليل متغير توقيت بدء الخلاف في الشركات العائلية لعينة الدراسة

| توقيت الخلاف | العدد | النسبة |
| --- | --- | --- |
| ـ يحدث أثناء وجود المؤسس | ـ | ـ |
| ـ أثناء انتقال الشركة إلى الأولاد | ٧٠ | %٩٣ |
| ـ أثناء انتقال الشركة إلى الأحفاد | ٥ | %٧ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (١٢) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح من التحليل السابق أن الشكل الأساسي لحدوث الخلافات هو حدوثها أثناء انتقال الشركة إلى الأولاد من خلال عمليات البيع أو التنازل أو التوريث، وفي حالات بسيطة جداً تحدث هذه الخلافات أثناء انتقال هذه الشركات إلى الأحفاد، ولكن أوضحت عينة الدراسة أنه لم تحدث خلافات أثناء وجود مؤسس هذه الشركات. وهذا أمر منطقي إذ نادراً ما يحدث خلافات في الشركة في المراحل الأولى خاصة تلك الموجود بها مؤسس الشركة والذي يحرص دائماً على بقاءها باستمرار ومنع حدوث أي نزاع أو صراع يؤثر على العمل بها ومن ثم على فعاليتها، وقد أفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات كما هو في الجدول رقم (٢٤).

**جدول رقم (٢٤)**

**تحليل كا$^2$ لمتغير توقيت بدء الخلاف في الشركات العائلية**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 70.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| الإجمالي | 3 | | |

| كا$^2$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^2$ على الحاسب الآلي**

ويشـــير الجـــدول رقـــم (٢٤) إلى عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات فيما يتعلق بتحلـــيل متغير توقيت بدء الخلاف في الشركات العائلية لعينة الدراسة وظهر واضحاً أن توقيت بدء الخلاف يكون أثناء انتقال الشركة للأولاد، كما تبين للباحثة وجود تشابه بين استجابات عينة البحث ومن ثم إمكانية تعميم نتائج الدراسة نظراً لكون كا$^2$ المحسوبة أقل من كا$^2$ الجدولية.

**ط: تحلـــيل متغـــير عـــدد أعضـــاء الأسرة الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية:**

تـــنوع الأشكال المختلفة لمشروعات الأعمال من حيث طبيعتها والخصائص التي تميزها عن بعضها البعض، ومن الأمور الهامة التي ينبغي على إدارة هذه الشركات أخذها في الاعتبار تحديد شكل الإدارة وعدد الأفراد الذين يتولون إدارة هذه الشركات:

وتـــرى الطالـــبة أن عدد الأشخاص الذين يتولون إدارة هذه الشركات يؤثر على جوانب هامة جداً بالنسبة لهذه الشركات مثل:

١ــ الحرية في التصرف وسرعة إصدار القرارات.

٢ــ الهيكل التنظيمي وتسلسل الأوامر.

٣ــ طرق الرقابة والإشراف.

وتوضح الطالبة بالنسبة لهذا الجزء أن عدد الأشخاص الذين يتولون إدارة هذه الشركات تختلف بصورة أساسية حسب شكل الشركة سواء كانت مشروع فردي، أو شركات بمختلف أشكالها سواء كانت شركات أشخاص (المحاصة ــ التضامن ــ التوصية البسيطة)، أو سواء كانت شركات أموال المساهمة ــ التوصية بالأسهم ــ شركات المسئولية المحدودة).

وترى الطالبة أن عدد الأشخاص الذين يتولون إدارة هذه الشركات من النقاط التي يجب دراستها بدقة لتحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد ومدى تأثير هذه العلاقة على شكل ووقت اتخاذ القرار. ويوضح الجدول التالي تحليل لمتغير عدد أعضاء الأسر الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية.

**جدول رقم (٢٥)**

**تحليل متغير عدد أعضاء الأسرة الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية لعينة الدراسة**

| عدد أعضاء الأسرة | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ أقل من ٥ أفراد | ٥٠ | ٦٦% |
| ـ من ٥ ـ ١٠ أفراد | ٢٠ | ٢٧% |
| ـ من ١١ ـ ١٥ فرد | ٥ | ٧% |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (١٣) بقائمة الاستقصاء**

يتضـــح من التحليل السابق أن أكثر أشكال الإدارة هو الشكل الأول حيث يكون عـــدد القائميـــن بالإدارة في هذه الشركات أقل من خمسة أفراد، وإن كان ذلك له مزايا مثل عدم التضـــارب فـــي اتخاذ القرار والسرعة في اتخاذه، إلا أن العيب الرئيسي في هذه الحالة هو قلة الإثـــراء بسبب قلة متخذي القرار بشكل يؤدي في النهاية إلى نقص الكفاءة في إتخاذ هذا القرار، وأفـــاد التحلـــيل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات، كما هو واضح في جدول رقم (٢٦).

**جدول رقم (٢٦)**

**تحليل كا٢ لمتغير عدد أعضاء الأسرة المشاركين في العمل بالشركة العائلية**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 50.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| الإجمالي | 3 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويلاحظ أن الجدول رقم (٢٦) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات البحث فيما يتعلق بمتغير عدد أعضاء الأسرة الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية نظراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من كا٢ الجدولية، حيث كانت السيادة لعدد أعضاء الأسرة الذين يقل عددهم عن خمس أفراد وذلك يضمن كفاءة عملية الإدارة، بالشركات العائلية.

**ي: تحليل متغير عدد أعضاء الأسرة الذين يقومون بالتأثير على قرارات العمل دون أن يتم استخدامهم في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية:**

مما لا شك فيه أن اتخاذ القرار في الكثير من الأحيان يكون مرتبط بالعديد من الجهات التي تؤثر في اتخاذ هذا القرار ولكن بشكل غير مباشر (أي أن تأثيرها لا يكون من خلال موقع رسمي لها ولكن من خلال الصلة والعلاقة الشخصية مع متخذي هذه القرارات).

وترى الطالبة أن المؤثرين في اتخاذ القرارين غير مديري هذه الشركات تشمل بعض الفئات مثل:

ـ الأصدقاء وزملاء العمل.

ـ الخبرات الأخرى في نفس مجال العمل.

ـ بعض الجهات الاستشارية التي تعمل في مجال دعم اتخاذ القرار.

ـ الاعتماد على أهل الثقة والقارب.

وتـــرى الطالـــبة أن الجهـــات السابقة تكون مؤثرة جداً في اتخاذ القرار بشكل قد يفوق الجهـــات الرسمية التي يخولها القانون اتخاذ هذه القرارات، ولا شك أن الاهتمام بهؤلاء الأفراد المؤثريـــن على اتخاذ القرارات يؤدي في النهاية إلى جودة وفعالية اتخاذ القرار من خلال تدعيم هـــؤلاء الأعضـــاء للمتخذين الأساسيين والرسميين لهذه القرارات. ويوضح الجدول التالي تحليل متغـــير عدد أعضاء السرة الذين يقومون بالتأثير على قرارات العمل دون أن يتم استخدامهم في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية.

**جدول رقم (٢٧)**

**تحليل متغير عدد أعضاء السرة الذين يقومون بالتأثير على قرارات العمل دون أن يتم استخدامهم في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية بالنسبة لعينة الدراسة**

| الأعضاء الذين يقومون بالتأثير على القرارات | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ لا يوجد | ٢٠ | ٢٧% |
| ـ فرد واحد | ٢٠ | ٢٧% |
| ـ أكثر من فرد | ٣٥ | ٤٦% |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (١٤) بقائمة الاستقصاء**

من التحليل السابق نجد أن الشكل الأكثر انتشاراً بالنسبة للأعضاء الذين يقومون بالتأثير على القرارات بالنسبة لعينة الدراسة هو وجود أكثر من فرد يؤثرون على اتخاذ القرار مما يعني أن المسـئول يلجـأ إلى سؤال واستشارة أكثر من فرد قبل اتخاذ قرار يخص الشركات العائلية. وذلك يؤثر بشكل كبير على فعالية العمل بالشركة عملاً بالاستفادة من المشورة والرأي الجماعي وأهمـية كل منها في الفصول لأراء شديدة تعكس بالإيجاب على العمل بالشركة العائلية، ، وأفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات حيث أن كا$^{٢}$ المحسوبة أقل من كا$^{٢}$ الجدولية، كما في الجدول رقم (٢٨).

**جدول رقم (٢٨)**

**تحليل كا$^{٢}$ لمتغير عدد أعضاء الأسرة المؤثرين على قرار العمل**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 20.00 | 2 | 1.50 | .50 |
| 35.00 | 1 | 1.50 | -.50 |
| | – | | |
| الإجمالي | 3 | | |

| كا$^{٢}$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .3333 | 1 | .5637 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^{٢}$ على الحاسب الآلي**

ويشـــير الجدول رقم (٢٨) إلى عدم وجود فروق معنوية فيما يتعلق بمتغير عدد أعضاء الأســـرة الذيـــن يقومون بالتأثير على قرارات العمل نظراً لكون كا$^{٢}$ المحسوبة أقل من الجدولية ومن ثم فإن الفروق غير معنوية ويمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث.

**ك: تحليل متغير طبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة بالنسبة للشركات العائلية:**

إن طـــريقة التفاعل في الحياة الأسرية بين أفراد الأسرة قد يكون لها انطباعها الهام في الـــتفاعل في أوضاع العمل وبالعكس، فأعضاء الأسرة الذين يتداخلون فيما بينهم وعن قرب في محـــيط العمـــل ويكـــون أكـــثر اتفاقاً أو توافقاً في موضوعات العمل، كما أن الأعضاء الذين لا تـــربطهم الصـــلات الأسرية القوية هم أكثر أفراد الأسرة اختلافاً في محيط العمل، ومن ثم فإن طـــريقة اتصـــال أعضاء السرة ببعضهم البعض هي أحد العوامل التي تؤثر على درجة النزاع، فـــإذا كانت الأسرة تعاني من نزاعاتها الداخلية فربما تنقل تلك النزاعات إلى حقل العمل بما في

ذلــك القــرارات التي تم اتخاذها، وهذا التأثير الناتج عن الانتقال قد يكون له تأثيره العكسي في انتقال النزاع من محيط الشركة إلى المحيط السري.

وتــرى الطالبة أنه يجب الاهتمام بأحداث التجارب والتفاعل بين أفراد الأسرة، لأن هناك علاقــة طــردية بيــن نجاح هذه الشركات في تحقيق أهدافها وخططها ومدى وجود تفاعل بين أعضــاء هــذه الأسرة، حيث أن عدم التفاعل أو نقصه يؤدي إلى وجود نزاع في العمل واتخاذ القــار بشــكل يؤدي في النهاية إلى انحدار المنظمات إلى أدنى مستويات الأداء بشكل يؤدي في الــنهاية إلــى انتهاء حياة هذه الشركات. ويوضح الجدول التالي تحليل متغير طبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة المالكة للشركات العائلية.

**جدول رقم (٢٩)**

**تحليل متغير طبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة المالكة**

**للشركة العائلية بالنسبة لعينة الدراسة**

| طبيعة التفاعل | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ التقارب الشديد | ٢٠ | ٢٧% |
| ـ التقارب نوعاً ما | ٥ | ٧% |
| ـ التقارب المتغير | ٣٥ | ٤٦% |
| ـ الاستقلال نوعاً ما | ٥ | ٧% |
| ـ الاستقلال الشديد (عدم التقارب) | ١٠ | ١٣% |
| ـ أخرى | ــــ | ــــ |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (١٥) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح مما سبق أن الشكل الأساسي لطبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة هو التقارب المتغير (أي أحياناً متقارب وأحياناً غير متقارب) ولا شك أن هذا الوضع يؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل هذه الشركات ويؤدي إلى عدم الاستقرار بين الأعضاء داخل هذه الشركات. وقد يعكس ذلك وجود أفراد من خارج العائلية في إدارتها مثل الأحفاد أو أزواج البنات أو من أفراد العائلة ذاتها ولكن بفكر مختلف عن غيرهم من أفراد العائلة مما ينعكس أثره على طبيعة العمل بالشركة العائلية، كما أفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات، كما في الجدول رقم (٣٠).

**جدول رقم (٣٠)**

**تحليل كا٢ لمتغير طبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة بالنسبة للشركات العائلية**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| 5.00 | 2 | 1.20 | .80 |
| 10.00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| 20.00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| 35.00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| | – | | |
| الإجمالي | 6 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .6667 | 4 | .9554 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويؤكـــد الجدول رقم (٣٠) على عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات الخاصة بعينة الدراســـة فيما يتعلق بطبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة المالكة للشركة العائلية وإن كانت السيادة لوجـــود تقارب متغير بين أعضاء الأسرة المالكة للشركات العائلية، نظراً لكون كا٢ أقل من كا٢ الجدولية. ومن ثم فإن الفروق بين الاستجابات غير معنوية.

**ل ـ تحليل متغير طبيعة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل:**

أن العمـــل الـــتجاري الأسري يتكون من نظام يشمل أفراد يقيمون علاقات متبادلة فيما بيـــنهم، سواء كان أفراد الأسرة أو الموظفين من غير أفراد الأسرة، ونجد أن النظام الاجتماعي الواعـــي هـــو الـــذي يتضـــمن الأسرة في أساسه ويتكون من أفراد يرتبطون بروابط اجتماعية ووجدانـــية قوية والولاء للنظام، ففي العمل التجاري الأسري يمتد النموذج الأسري ليشمل النظام

الواعـــي الـــذي يـــتفاعل مـــع النظام الأساسي لإحداث سلوكيات فريدة من نوعها في شكل هذه المؤسسة.

قـــد شـــهدت الشـــركات العائلية استقرار قديماً لوضوح الرؤية والعمل، حيث كان يتولى زمـــام المبادرة الرئيسية للبيت التجاري كبيرها من حيث السن والمقام وذلك حفاظاً على استمرار الـــتجارة وعلـــى أو اجر الأخوة وصلات الرحم من الناحية الاجتماعية، خاصة وأن العمل قديماً كـــان منحصـــراً تـــتوارثه أجـــيال نفس الأسرة، فكانت الأجيال المتعاقبة تستمر في النشاط دون ممارســـة أنشطة أخرى لأنهم كانوا يرون أن ذلك تعدي على أموال ومصالح الغير وهو أمر لم يكن آنذاك مقبولاً، وكان ذلك العرف يلقي بالغ الاحترام والتقدير من أصحاب الشركات العائلية.

وتـــرى الطالـــبة أن هـــذا العنصر له نفس تأثير العوامل السابقة مثل عدد الأجيال التي عملـــت فـــي الشركة وطبيعة تداخل العلاقات بين أعضاء الأسرة. ويوضح الجدول التالي تحليل متغير التفاعل الاجتماعية بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل بالنسبة للشركات العائلية.

**جدول رقم (٣١)**

**تحليل متغير التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الأسرة**

**المشاركين في العمل بالنسبة لعينة الدراسة**

| طبيعة التفاعل الاجتماعي | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ متقاربون جداً | ٣٠ | ٤٠ |
| ـ متقاربون نوعاً ما | ١٠ | %١٣ |
| ـ تقارب متغير | ٣٥ | %٤٧ |
| ـ مستقلون تماماً | — | — |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (١٦) بقائمة الاستقصاء**

ومــن التحليل السابق نجد أن عينة الدراسة أوضحت أن الصورة الأساسية هي التقارب المتغير (أحياناً متقاربون وأحياناً مستقلون) ولا شك أن ذلك يؤثر على درجة الترابط الاجتماعي بيــن الأفــراد ممــا يؤثر في النهاية على فعالية اتخاذ القرارات، وأفاد التحليل الإحصائي لعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات، كما في الجدول رقم (٣٢)♦.

♦ وقد سبق الإشارة للتوثيق الإحصائي ص ٩٥ من الدراسة.

**جدول رقم (٣٢)**

**تحليل كا٢ لمتغير طبيعة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 10.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 30.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 35.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| | 4 | | |
| الإجمالي | | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 3 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويتضح من الجدول رقم (٣٢) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات البحث فيما يتعلق بطبـيعة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الأسرة المشاركين في عملية اتخاذ القرارات بالشركات العائلـية نظراً لكون كا٢ لمحسوبة أقل من كا٢ الجدولية ومن ثم ضمان توافر التفاعل الاجتماعي بيـن أفـراد الأسـرة المالكة للشركة فيما يتعلق بالعمل فيها، كما تبين للباحثة وجود تشابه بين اسـتجابات عيـنة البحث والاستجابات المتوقعة للمجتمع نظراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من كا٢ الجدولية.

**م ـ تحليـل متغـير أسس توزيع السلطة بين الأعضاء المشاركين في العمل بالنسبة للشركات العائلية:**

بصـورة عامـة نجـد أن السلطة هي الحق في اتخاذ القرار الخاص بأمور تسيير عمل الشركة وتنفيذ خططها، وهذه السلطة تستمد من خلال العديد من الأمور مثل:

١ـ الخبرة في مجال العمل الذي تمارسه الشركة.

٢ـ صورة الملكية (مالك أم شريك).

٣ـ السن والذي يرتبط بزيادة الخبرات.

٤ـ التخصص والدراسة العلمية وارتباطها بالعمل.

٥ـ توافر مهارات وقدرات اتخاذ القرار.

وممـا لا شـك فيه أن هذه الشروط قد لا تتوافر كلها مرة واحدة وإنما قد يتوافر بعضها في الشخص ولا يتوافر البعض الآخر.

وتـرى الطالـبة أن الاعـتماد على بعض هذه الأمور دون الأخرى يعتمد على طبيعة النشـاط، ومـدى وضوح خطط وسياسات المنظمة، وكذلك مدى وجود ديمقراطية أو ديكتاتورية من جانب متخذ القرار وترى الطالبة أنه كلما تم إهمال أكثر من عنصر من العناصر السابقة فإن المحطـة في النهاية تؤدي إلى عدم قدرة متخذ القرار على استخدام السلطة بشكل فعال لأنه يفتقد لـبعض أركانها. ويوضح الجدول التالي أسس توزيع السلطة بين أعضاء الأسرة في المشاركين في العمل:

## جدول رقم (٣٣)

## تحليل متغير أسس توزيع السلطة بين أعضاء الأسرة المشاركين

## في العمل بالنسبة لعينة الدراسة

| أسس توزيع السلطة | العدد | النسبة |
| --- | --- | --- |
| ـ الخبرة | ٣٠ | %٤٠ |
| ـ الملكية | ١٥ | %٢٠ |
| ـ السن | ٢٥ | %٣٣ |
| ـ التخصص العلمي | ٥ | %٧ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (١٧) بقائمة الاستقصاء**

ويتضـــح مما سبق أن الخبرة هي العامل الأولي الذي يتم الاعتماد عليه في منح السلطة للآخريــن، ويظهر ذلك بنسبة تفوق غيره من النسب ويعكس ذلك اعتماداً الشركات العائلية أولاً علـــى ذوي الخـــبرة أي الاعــتماد على الجانب العمري في توزيع المناصب والاعتراف بقيمة الكبير، يليه في الأهمية عنصر السن وهو مرتبط بالخبرة أيضاً، بينما نجد أن عنصر التخصص العلمـــي هو أقل العناصر في الأهمية (أي أن التركيز هنا يكون على الخبرة أكثر من التخصص العلمي)، وأفاد التحليل الإحصائي بوجود فروق معنوية بين الاستجابات حيث أن (ت) المحسوبة ـ ٣,٢٩ ـ اكبر من (ت) الجدولية والتي بلغت ٢,٠٣٥، كما في الجدول رقم (٣٤).

**جدول رقم (٣٤)**

**تحليل كا٢ لمتغير أسس توزيع السلطة في مجال العلوم**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 2 | 1.33 | .67 |
| 25.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| 30.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| | – | | |
| الإجمالي | 4 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .5000 | 2 | .7788 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويتضح من الجدول رقم (٣٤) عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات الخاصة بمتغير أسس توزيع السلطة بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل حيث تعدد الاستجابات بين الخبرة والملكية والسن وأخيراً التخصص العلمي، وذلك نظراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من كا٢ الجدولية ومن ثم إمكانية تعميم نتائج الدراسة نظراً لكون الفروق غير معنوية.

**ن: تحليل متغير مدى وجود خطة مكتوبة خاصة بالميراث تتعلق بكيفية نقل إدارة العمل والسيطرة عليه:**

تشكل موضوعات الميراث أحد الأسباب الرئيسية لحدوث النزاع داخل الشركات العائلية، وذلك فيما يتعلق باختيار الوارث (الخلافة) أو فيما يتعلق بوجود الخطط الوراثية، حيث أن الفشل في إعداد الوارث هو العامل الأكبر في فشل الشركات العائلية، وقد يحدث النزاع والاضطراب في العمل وعلى صعيد الأسرة خاصة إذا كان صاحب الشركة نفسه متنازل عن منصبه كرئيس للشركة والأسرة.

وترى الطالبة أن عدم وجود الخطط الميراثية قد تكون سبباً أساسياً في حدوث النزاع في الشـــركات العائلـــية وفي فشل العمل، حيث نجد أنه إذا لم يكن لأعضاء الأسرة الثقة الكاملة في الوارث فقد تنشأ التحالفات والتي قد تتطور كثيراً ويزداد الصراع الداخلي بين أعضاء الأسرة.

وعلى ذلك فترى الطالبة أن التخطيط المناسب والإعداد لمرحلة الميراث بطريقة تنطوي علـــى الخـــبرة العلمـــية والعملية تؤدي إلى توصل أفراد الأسرة إلى الاقتناع بالوارث وإمكانياته وقدراتـــه وقدرته على المشاركة في مراكز صنع القرار للمساعدة في تحقيق انتقال الصلاحيات مـــن جـــيل إلى جيل بشكل يؤدي إلى نجاح هذه الشركات في المستقبل. ويوضح الجدول التالي تحلـــيل متغير مدى وجود خطة مكتوبة خاصة بالميراث تتعلق بكيفية نقل إدارة العمل والسيطرة عليه.

**جدول رقم (٣٥)**

**تحليل متغير مدى وجود خطة مكتوبة للميراث لعينة الدراسة**

| مدى وجود خطة للميراث | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ نعم | ٥٥ | %٧٣ |
| ـ لا | ٢٠ | %٢٧ |
| المجموع | ٧٥ | %١٠٠ |

**السؤال رقم (١٨) بقائمة الاستقصاء**

ويتضـــح مـــن التحليل السابق أن معظم العينة أوضحت أن هناك خطة مكتوبة للميراث وبالتالي يتم التغلب على مشكلة الميراث وهي أحد النقاط الأساسية التي تؤدي إلى حدوث النزاع فـــي الشـــركات العائلـــية، وبالتالي فإن وجود هذه الخطط المكتوبة يدني النزاع داخل الشركات

العائلــية، وأفــاد التحليل الإحصائي بوجود فروق معنوية بين الاستجابات حيث أن كا٢ الجدولية أكبر من المحسوبة كما في الجدول رقم (٣٦).

**جدول رقم (٣٦)**

**تحليل كا٢ لمتغير مدى وجود خطة مكتوبة لتحديد الميراث بالشركة العائلية**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 55.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| الإجمالي | 2 | | |

| كا٢ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 1 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا٢ على الحاسب الآلي**

ويشير الجدول رقم (٣٦) إلى عدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات الخاصة بمتغير مــدى وجود خطة مكتوبة للميراث لعينة الدراسة نظراً لكون كا٢ المحسوبة أقل من كا٢ الجدولية، حيث كانت السيادة لوجود خطة مكتوبة للميراث في الشركات العائلية.

**ن: تحليل متغير الموضوعات التي يتم إعدادها لإمداد من يخلف الفرد في العمل بها:**

لا شك أن أحد البنود التي تقوم عليها الشركات العائلية هي تواصل الأجيال ونقل الخبرة من جيل إلى أخر ومن شخص إلى من يليه.

وتـــرى الطالـــبة أنـــه في ضوء التحديات التي تواجهها الشركات العائلية حالياً وفي ظل الأسباب المختلفة للنزاع داخل الشركات العائلية فإن هناك مجموعة من المقترحات والتي تساعد في المحافظة على كيان هذه الشركات، ومن أهم هذه المقترحات:

١ــ تحويـــل الشـــركات العائلية إلى شركات مساهمة أو الاندماج مع شركات أخرى، حتى يمكن المحافظـــة علـــى هذه الشركات وضمان نشاطها وصمودها في وجه المتغيرات الاقتصادية التي تجرى تحت مظلة النشاط الاقتصادي العالمي الجديد (العولمة).

٢ــ إعـــداد جيل جديد من الشركاء في الشركات العائلية، وتم ذلك من خلال تخصيص حصص فـــي رأس مـــال الشركة العائلية لأبن أو أبناء الشريك، وكذلك تعيين أحد أبناء الشريك في موقع المديـــر للشركة العائلية، وهذا الحل يمكن من إعداد جيل جديد من الشركاء الذين يمكن أن يحلوا محـــل مورثهـــم بـــدلاً من أن يظل أبناء الشريك غير واعين لما يدور في الشركة وبذلك يتدرب الأبناء ــ شركاء المستقبل ــ على أعمال الشركة، وتوفير الخلفية لهم عن أعمال الشركة.

٣ــ الفصـــل بيـــن الملكـــية والإدارة بمـــا يضـــمن معـــرفة الأخطاء والتجاوزات بشكل هادف ومعالجتها.

٤ــ التوسع في الأنشطة على أسس مدروسة وموضوعية.

٥ــ تحديد الأسلوب الأمثل من سبل الإدارة المتعارف على نجاحها لإدارة الشركة وفقاً لظروف مالكيها.

٦ـ الحفاظ على مقومات الشركة ووجودها واستمرارها.

٧ـ إيجاد وسيلة للاتصال المستمر والمنتظم بين الشركاء.

٨ـ تحديد سبل معالجات التصرفات السلبية للشركاء العاملين في الشركة ومسئولياتهم عنها.

٩ـ وضع سياسات محددة لتوظيف أفراد العائلية وتحديد مسئولياتهم وصلاحياتهم وتقييم أدائهم.

١٠ ـ وضع قواعد محددة تحكم نشاط الشركاء العاملين في الشركة.

١١ـ وضع أسسا لمعالجة عمليات السحب من أموال الشركة لأغراض غير شخصية.

١٢ـ وضع أسس لاتخاذ وتنفيذ القرارات الرئيسية المؤتمرة على وجود الشركة.

وتـرى الطالـبة أن قيام أي مسئول بإعداد هذه النقاط وإمداد من يخلفه بهذه الأمور من الأمـور التي تضمن تواصل ونجاح الشركات العائلية. ويوضح الجدول التالي الموضوعات التي يقوم المدير عامة بإمداد من يخلفه في العمل بها.

**جدول رقم (٣٧)**

**تحليل الموضوعات التي يقوم المدير بإمداد من يخلفه في العمل بها**

**في الشركات العائلية بالنسبة لعينة الدراسة**

| الموضوعات التي يتم إمدادها | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ـ التدريب على الوظيفية | ٣٥ | ٤٧% |
| ـ اكتساب الخبرة من خارج العمل الأسري | ٢٠ | ٢٧% |
| ـ القيد في الدرجة الوظيفي | ـــ | ـــ |
| ـ الاشتراك في القرارات الإدارية | ١٥ | ٢٠% |
| ـ الحصول على التعليم المهني | ٥ | ٦% |
| المجموع | ٧٥ | ١٠٠% |

**السؤال رقم (١٩) بقائمة الاستقصاء**

ويتضح مما سبق أن من أهم الموضوعات التي تم إمداد الأجيال التالية بها التدريب على الوظـيفة التـي سـوف يمارسـها فـي المستقبل، ثم يلي ذلك اكتساب الخبرة من خارج المحل الأسـري، ثم يلي ذلك الاشتراك في القرارات الإدارية، ولعل ذلك يؤكد حرص الشركات العائلية علـى مـتابعة الـتطورات في المجالات المختلفة والاعتراف بأهمية التدريب عليها حتى يمكن الاسـتفادة مـنها بالشكل المناسب، وكذلك الاستعانة بدماء جديدة تساهم في بقاء استمرار العمل بالشركات العائلية، وأفاد التحليل الإحصائي بعدم وجود فروق معنوية بين الاستجابات. وذلك كما هو واضح بالجدول رقم (٣٨).

**جدول رقم (٣٨)**

**تحليل كا$^2$ لمتغير الموضوعات التي يقوم المدير بإعدادها لمن يخلفه في العمل**

| المجموعة | التكرارات المشاهدة | التكرارات المتوقعة | البواقي |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 35.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| | 5 | | |
| الإجمالي | | | |

| كا$^2$ | درجات الحرية | المعنوية |
|---|---|---|
| .0000 | 4 | 1.0000 |

**المصدر: نتائج تحليل كا$^2$ على الحاسب الآلي**

ويتضح من الجدول رقم (٣٨) عدم وجود فروق معنوية فيما يتعلق بتحليل الموضوعات التـي يقوم المدير بإعداد من يخلفه في العمل بها في الشركات العائلية نظراً لكون كا$^2$ المحسوبة أقـل مـن الجدولية، ومن ثم فإن الفروق غير معنوية حيث تعددت تلك الموضوعات وإن كانت السـيادة فـيها للتدريـب على الوظيفة وهو ما يؤكد على أهمية وتركيز القائمين على الشركات العائلية على الاهتمام بعنصر التدريب في مجال عمل الشركات العائلية.

******

**

*

# الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

**ويتناول هذا الفصل ما يأتي:**

- **أولاً: اختبار فروض البحث.**
- **ثانياً: نتائج الدراسة:**
  - ـ النتائج العامة.
  - ـ النتائج المباشرة.
- **ثالثاً: توصيات البحث.**

# الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

وفـــي هـــذا الفصـــل تصل الطالبة إلى خلاصة الموضوع حيث تتناول النتائج الخاصة بالبحث للوصول للتوصيات المقترحة للمساهمة في فصل النزاع في الشركات العائلية.

## أولاً: اختبار فروض البحث:

يتـــناول هذا الجزء اختبار فروض البحث في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بغـــرض التحقق من صحة كل فرض علي حده، والوصول بناء علي ذلك إلي توصيات البحث، وهـــنا تؤكـــد الطالـــبة على إمكانية تعميم نتائج الدراسة على الشركات العائلية بالمملكة العربية الســـعودية نظراً لكون كا$^2$ المحسوبة بالنسبة لجميع الاستجابات الخاصة بعينة البحث أقل من كا$^2$ الجدولـــية، ومن ثم قبول فرض العدم والخاص بوجود تشابه بين نتائج الاستجابات الخاصة بعينة البحث والاستجابات المتوقعة للمجتمع، أما عن نتيجة كل فرض فكانت كما يلي:

### ـــ الفرض الأول:

**"هـــناك علاقـــة بيـــن العلاقات الشخصية الأسرية وبين النزاع حول موضوعات العمل"**

حيـــث أن العلاقـــات الشخصية كلما كانت قوية وقائمة علي أسس متينة فأن ذلك سوف يقلـــل النزاع حول موضوعات العمل، فأعضاء الأسرة الذين يتداخلون فيما بينهم وعن قرب في محيط العمل ويكونوا أكثر اتفاقا أو توافقاً في موضوعات العمل، غالباً لا يحدث بينهم مشاكل في محيط العمل والعكس صحيح.

وقـــد أثبتت نتائج الدراسة أن درجة التقارب أو عدم التقارب في العلاقات الشخصية لها دور أساسي في حدوث النزاع من عدمه.

وعلي ذلك يمكن القول أن صحة الفرض السابق قد تحققت.

**ـ الفرض الثاني:**

**" هناك علاقة بين الإعداد للميراث وبين النزاع في الشركات العائلية"**

حيث تشكل موضوعات الميراث أحد الأسباب الرئيسية لحدوث النزاع داخل الشركات العائلية، وذلك فيما يتعلق باختيار الوارث، أو فيما يتعلق بوجود الخطط الوراثية، حيث أن الفشل في إعداد الوارث هو العامل الأكبر في فشل الشركات العائلية، حيث قد ينشأ الصراع من مقارنة الخلف بالسلف، وقد يحدث النزاع والاضطراب في العمل وعلي صعيد الأسرة، خاصة إذا كان صاحب الشركة نفسه متردداً في التنازل عن منصبه كرئيس للشركة والأسرة معاً.

وقد أوضحت تحليل نتائج الدراسة بالنسبة لأسباب حدوث النزاع في الشركات العائلية أن المشاكل المتعلقة بالميراث تحتل المرتبة الخامسة والأخيرة بالنسبة لأسباب حدوث النزاع والصراع في هذه الشركات.

وعلي ذلك يمكن القول أن صحة الفرض السابق لم تتحقق.

**ـ الفرض الثالث:**

**"هناك علاقة طردية بين ندرة الموارد وبين النزاع في الشركات العائلية"**

حيث تشكل ندرة الموارد أحد العوامل الأساسية المتعلقة بحدوث النزاع في الشركات العائلية، حيث تؤدي ندرة الموارد إلي حدوث الركود في المؤسسة العائلية، وأن حالة الندرة المتعلقة بالحصول علي رأس المال من العوامل التي تسبب النزاع في الشركات العائلية، حيث أن عدم وجود المال ما هو إلا انعكاس لافتقار الأداء القيادي للأسرة، فإذا كان أداء الشركة العائلية ضعيفاً فتكون النزعة السائدة هي اللوم المستمر بين أفراد الأسرة والذي قد يؤدي إلي الخصومة والنزاع.

وقــد أوضحت نتائج تحليل الدراسة بالنسبة لأسباب حدوث النزاع في الشركات العائلية أن نـــدرة المــوارد لا توجد ضمن تلك الأسباب بناء علي تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قائمة الاستبيان التي تم توزيعها علي عينة الدراسة.

وعلى ذلك يمكن القول أن صحة الفرض السابق لم تتحقق.

**_ـ الفرض الرابع:_**

**" هــناك علاقة بين استخدام المهنيين من خارج أفراد الأسرة وبين النزاع في الشركات العائلية".**

أن اســتخدام المهنييــن مــن غير أفراد الأسرة يعطي الميكانيكية أو الفاعلية لمنع وقوع الــنزاع أو لحــل النزاع، حيث أن وجود المهنيون من غير أعضاء الأسرة في مجلس الإدارة أو بصفتهم الاستشارية قد أرتبط من الناحية التجريبية بالأداء الإداري الرفيع، كما أرتبط من الناحية الــنظرية بنزاع الأسرة حول الميراث، وأن النزاعات ستصبح في ازدياد مطرد إذا كانت أهداف صــاحب المؤسســة تخــتلف مع أهداف الشركة العائلية علي المدى البعيد، فالعاملون من خارج أعضــاء الأســرة يساعدون في تشخيص وحل مثل هذه النزاعات، كما أنهم يساعدون أيضاً في المحافظة علي استمرارية المؤسسة العائلية، حيث أن المهنيين من غير أفرد أفراد الأسرة يمكنهم أن يعطوا المقياس الموضوعي الذي يفتقده أعضاء الأسرة.

وقــد أوضــحت نتائج الدراسة بالمسبة لأسباب حدوث النزاع في الشركات العائلية، أن استخدام المهنيين من خارج أفراد الأسرة لا يوجد ضمن أسباب النزاع في الشركات العائلية وفقاً لإجابات عينة الدراسة.

وعلي ذلك يمكن القول أن صحة الفرض السابق لم تتحقق.

**<u>الفرض الخامس:</u>**

**" تتباين طبيعة المجالات الحالية التي تمارس فيها إدارة الشركات العائلية نشاطها"**

حيـث أن المجـال الحالي الذي تمارس تلك الشركات يؤثر علي وضع الأطر التنظيمية والإدارية الملائمة لهذه الشركات، بشكل يؤدي في النهاية إلي فهم خصائص تلك الشركات، حيث تخـتلف تلـك الأطـر باختلاف المجال التجاري والصناعي الذي يهدف أساساً إلي تحقيق الربح الاقتصادي، عن المجال الخدمي الذي يهدف إلي تحقيق الربح الاجتماعي دون الأخذ في الاعتبار الـربح الاقتصادي، وما لاشك فيه أن اختلاف كل مجال من المجالات السابقة يؤثر علي الشكل الإداري والإطار الذي تمارس فيه هذه الشركات عملها.

وقـد أوضحت نتائج الدراسة أنه بالفعل يوجد تباين بين مجالات الأنشطة التي تمارسها تلك الشركات ما بين النشاط التجاري والصناعي أو من خلال الدمج بين كل هذه الأنشطة معاً.

وعلى ذلك يمكن القول أن صحة الفرض السابق قد تحققت.

**<u>الفرض السادس:</u>**

**"تتبايـن أسـس توزيـع السلطة بين الأعضاء المشاركين في العمل بالنسبة للشركات العائلية"**

حيـث أن السلطة هي الحق في اتخاذ القرار الذي يؤثر بصورة أساسية علي تنفيذ خطط الشـركة وسياسـاتها، كمـا ان القـرار الصحيح يؤثر علي نجاح المنظمة في الوقت الحاضر والمسـتقبل، وبصورة عامة فأن توافر أكثر من أساس في توزيع السلطة يرتبط طردياً مع زيادة هذه السلطة.

وقـــد أوضـــحت نتائج تحليل بيانات قائمة الاستبيان التي جمعها من عينة البحث بالنسبة لهـــذا المتغـــير أنه بالفعل تختلف أسس توزيع السلطة بين الأعضاء المشاركين في العمل بالنسبة للشـــركات العائلـــية، حيـــث شـــملت هـــذه الأسس الخبرة إلي السن وكذلك شكل الملكية وكذلك التخصص العلمي.

وعلي ذلك يمكن القول أن صحة الفرض السابق قد تحققت.

**الفرض السابع:**

**" تتباين الموضوعات التي يتم إمداد من يخلف الفرد في إدارة الشركة العائلية بها"**

حيـــث أن أحد البنود التي تقوم عليها الشركات العائلية هي تواصل الأجيال، ونقل الخبرة مـــن جـــيل إلي أخر، ومن شخص إلي من يليه، ويؤدي ذلك في النهاية إلي المحافظة علي كيان هـــذه الشركات، نظراً لأنه لا توجد مؤسسة من فرا وانما تعتمد علي الخبرات والتجارب السابقة في وضع السياسات الحالية التي تضمن لها البقاء، كما انه حتى تضمن هذه الشركات الاستمرار والتواصـــل فـــي المستقبل فإنه لابد للمدير الحالي أن يحدد مدير المستقبل بمجموعة من الأمور التي تساعده في إدارة الشركة بنجاح.

ومـــن خلال نتائج تحليل بيانات هذا المتغير في قائمة الاستبيان أنه بالفعل يوجد تباين في هـــذه الموضـــوعات التـــي تشمل التدريب علي الوظيفة وكذلك اكتساب الخبرة من خارج العمل الأسرى، وتشمل تلك الموضوعات أيضاً الاشتراك في القرارات الإدارية والحصول علي التعليم المهني.

وعلي ذلك يمكن القول أن صحة الفرض السابق قد تحققت.

## ثانياً: نتائج الدراسة

وهي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك لإثبات صحة أو خطأ الفروض الموضوعة مسبقاً، وبصورة عامة فأن نتائج هذه الدراسة هي محصلة نتائج:

١ـ توصيف وتحليل الوضع القائم للشركات العائلية والمشاكل التي تواجه هذه الشركات، وأسباب ومصادر النزاع فيها

٢ـ تحليل بيانات الاستبيان من خلال عينة الدراسة

وسوف تنقسم النتائج إلي:

ـ النتائج العامة.

ـ النتائج المباشرة.

### ـ النتائج العامة:

وهي التي تتعلق بالبيانات العامة التي أمكن من خلالها التعرف علي خصائص عينة الدراسة، وتشمل تلك البيانات المتغيرات التالية: السن ـ سنوات الخبرة في مجال العمل ـ درجة التعليم ـ المستوي الوظيفي.

ـ ومن خلال عمليات تحليل البيانات العامة أمكن التوصل إلي النتائج التالية:

### ١ـ تحليل متغير السن:

حيث أن عمر مالك الشركة يؤثر علي اتخاذ القرار الخاص بإدارتها من خلال ارتباط السن بالقدرة علي التجديد والابتكار، وكذلك يؤثر عنصر السن علي مدي الاعتماد علي الأساليب

التقليدية أو الجديثة في الإدارة، وتتضح من خلال ترتيب متغير السن بالنسبة لعينة الدراسة ما يلي:

ــ الترتيب الأول/ فئات السن التي تتولى عمليات الإدارة من ٤٦ــ ٥٥ سنة.

ــ الترتيب الثاني/ فئة السن من ٣٦ــ ٤٥ سنة.

ــ الترتيب الثالث/ فئة السن من ٢٥ــ ٣٥ سنة.

ونستنتج من خلال ما سبق أن معظم عينة الدراسة من كبار السن ويعود ذلك إلي قيامهم بممارســة العمــل فــي هذه الشركات من وقت طويل. ويعتبر ذلك مؤشر هام يعبر عن استفادة الشــركات العائلية من عنصر الخبرة في الإدارة وإن كان هناك احتمال صعوبة قبول هذه الفئات العمرية لعملية التغيير والتطوير.

**<u>٢ــ تحليل متغير درجة التعليم:</u>**

حيــث أن درجة التعليم بالنسبة للمسئولين عن هذه الشركات تعتبر متغيراً أساسياً لاتخاذ القــرارات الإدارية، حيث أن المستوي التعليمي من العناصر التي يجب توافرها في مسئولي هذه الشــركات حــتى يستطيعوا اتخاذ قرارات فعالة، بشكل يؤدي في النهاية إلي حل المشكلات التي تواجــه الشــركات محــل الدراسة، وقد أوضح تحليل هذا المتغير بالنسبة لعينة الدراسة الترتيب التالي:

ــ الترتيب الأول/ الحاصلين علي مؤهل جامعي

ــ الترتيب الثاني/ الحاصلين علي مؤهل التعليم الثانوي

ــ الترتيب الثالث/ الحاصلين علي مؤهل أقل من الثانوي

ومن خلال التحليل السابق نستنتج أن الغالبية العظمي من المسئولين بهذه الشركات تكون قـراراتهم الإداريـة قائمـة علـي التفكـير العلمي والمنطقي، وتكون لديهم القدرة علي التفكير والابـتكار والقـدرة علي حل المشكلات الإدارية، وذلك بسبب ارتفاع مستواهم التعليمي. وتكون الفرصة متاحة لهم للإطلاع على الأساليب الحديثة في المجالات المختلفة.

**<u>٣ــ تحليل متغير سنوات الخبرة:</u>**

حيث أن هذا المتغير من أكثر المتغيرات تأثيراً علي الفاعلية في اتخاذ القرارات المؤثرة علـي إدارة هذه الشركات، وبصورة عامة فأن هناك علاقة طردية بين سنوات الخبرة والفاعلية فـي اتخاذ القرار، فكلما ذادت خبرة متخذ القرار وخاصة فيما يتعلق بمجال عمله فأن ذلك سوف يـزيد من فاعلية القرار في مجال هذا العمل، ومن خلال تحليل بيانات هذا المتغير فقد أوضحت نتائج التحليل الترتيب التالي بالنسبة لسنوات الخبرة للمسئولين عن إدارة الشركات محل الدراسة:

ــ الترتيب الأول/ سنوات الخبرة من ١٦ــ ٢٥ سنة

ــ الترتيب الثاني/ سنوات الخبرة من ٥ــ ١٥ سنة

ــ الترتيب الثالث/ سنوات الخبرة من ٢٦ــ ٣٥ سنة

ومن التحليل السابق نستنتج أن معظم عينة الدراسة من ذوي الخبرة المتوسطة، وبالتالي فـإن ذلـك يمـثل أحـد المشاكل التي تواجه هذه الشركات نتيجة عدم توافر الخبرة الكافية لدي مسـئولي هـذه الشركات بشكل لا يمكنهم من مواجهة مصادر النزاع في هذه الشركات بصورة فعالة.

**٤ـ تحليل متغير المنصب الوظيفي:**

حيث أن مالكي هذه الشركات يختلف المنصب الوظيفي لأياً منهم حسب ظروف الشركة وظـــروف إدارتهـــا والشكل القانوني لها وكذلك العلاقة بين الشركاء في هذه الشركات، حيث أنه مـــن الـــنقاط الهامة هنا أن المنصب الوظيفي لمالك الشركة يؤثر علي سلطته وحريته في اتخاذ القـــرار، لأن كـــل هـــذه الأمور تؤثر في النهاية علي السرعة في اتخاذ هذه القرارات ووضعها موضـــع التنفـــيذ الفعلي، ومن خلال تحليل بيانات هذا المتغير أمكن التوصل إلي الترتيب التالي بالنسبة للمنصب الوظيفي:

ـ الترتيب الأول// رئيس مجلس إدارة.

ـ الترتيب الثاني// مدير عام الشركة.

ـ الترتيب الثالث// مسئول إداري.

ومـــن خـــلال ما سبق نستنتج أن معظم المسئولين في هذه الشركات من ذوي المناصب الإدارية العليا والاستراتيجية الذين يتولون اتخاذ القرارات أكثر من مسئولية تنفيذها، ويعتبر ذلك عـــاملاً هامـــاً في حياة الشركة العائلية نظراً لأهمية القرارات الاستراتيجية وتأثيرها الكبير على الشركة.

**ـ النتائج المباشرة:**

وهـــي التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات المباشرة التي تقوم عليها فروض الدراســـة وتحلـــيلها بغـــرض إثبات مدي صحة أو خطأ هذه الفروض، وتشمل البيانات المباشرة النقاط التالية:

- مجال عمل الشركة.

- أسباب حدوث النزاع في هذه الشركات.
- الأجيال التي تولت إدارة هذه الشركات.
- توقيت حدوث الخلافات.
- كيفية القضاء علي هذه الخلافات.

ومن خلال تحليل هذه البيانات أمكن التوصل إلي النتائج التالية:

**١ـ تحليل متغير المجال الحالي الذي تمارسه الشركة:**

حيث أنه من أهم الجوانب التي يجب دراستها بشأن الشركات العائلية هو المجال الحالي الذي تمارسه تلك الشركات، حيث أن ذلك يؤثر علي وضع الأطر التنظيمية والإدارية الملائمة لهذه الشركات بشكل يؤدي في النهاية إلي فهم خصائص تلك الشركات، حيث تتنوع مجالات العمل في تلك الشركات سواء كانت مجالات تجارية أو صناعية تهدف بصورة أساسية إلي تحقيق الربح الاقتصادي نتيجة زيادة الإيرادات عن التكاليف، وقد يكون المجال الحالي لهذه الشركات هو المجال الخدمي والذي يعني أن الشركة لا تهدف إلي الربح بالمفهوم الاقتصادي وإنما تهدف إلي العائد الاجتماعي الذين يحقق مصلحة فئة معينة من المجتمع، ومما لا شك فيه أن اختلاف كل مجال من المجالات السابقة يؤثر علي الشكل الإداري والإطار الذي تمارس فيه هذه الشركات عملها، وقد أوضحت نتائج تحليل بيانات هذا المتغير الترتيب التالي بالنسبة للشركات محل الدراسة:

ـ الترتيب الأول/ النشاط التجاري فقط.

ـ الترتيب الثاني/ نشاط تجاري وصناعي.

ـ الترتيب الثالث/ نشاط تجاري وصناعي وحزمي.

ــ الترتيب الرابع/ نشاط صناعي فقط.

ــ الترتيب الخامس/ نشاط تجاري وخدمي.

ومــن خــلال ما سبق نستنتج أن التركيز الأساسي يكون علي النشاط التجاري فقط أي التركــيز علي الربح التجاري، وأن كان ذلك ميزه من وجهة نظر المسئولين في هذه الشركات، إلا أنه يوجد بعض المشاكل المرتبطة بزيادة المخاطر المرتبطة بعدم التنويع في مجالات النشاط ومــن ثــم عــدم المــرونة في مواجهة التقلبات في النشاط التجاري وانعكاس ذلك على العملية الإدارية في الشركات العائلية.

**٢ــ تحليل متغير مدي التنوع في مجالات العمل:**

حيــث نجد أن بعض الشركات تميل إلي التوسع الأفقي (أي ممارسة أكثر من نشاط في مجــال واحــد) وذلك بهدف التركيز في الجهود والأنشطة المبذولة، وتوجد شركات أخري تميل إلــي التوســع الرأســي (أي ممارســة العمــل في أكثر من مجال)، وذلك بهدف السيطرة علي المجــالات بشكل يؤدي إلي انتشار الشركة وانتشار أنشطتها في السوق، والمهم هنا أن استخدام أيــاً مــن الأسلوبين يؤثر علي النمط الإداري والتنظيمي الذي تستخدمه الشركات، وكذلك تنفيذ السياسيات الإدارية والتسويقية والتحويلية، وقد أظهرت نتائج تحليل هذا المتغير ما يلي:

ــ الترتيــب الأول// الشــركات التــي تعمــل فــي أكثر من مجال وهو التركيز الأساسي لعينة الدراسة.

ــ الترتيب الثاني// الشركات التي تعمل في مجال واحد وهي تمثل قدر ضئيل.

ومــن خلال ذلك نستنتج أن الشركات محل الدراسة تلجأ إلي التوسع الرأسي وذلك رغبة في السيطرة علي السوق والتغلغل في كافة قطاعاته.

**٣ـ تحليل شكل النظرة إلي الشركة العائلية:**

حيـث نجد أن نظرة ملاك هذه الشركات إليها تتباين، فقد تكون النظرة إلي الشركة علي أنهـا تراث تتوارثه أجيال الأسرة وكوسيلة للربط بين أجيال هذه الأسرة، وقد تكون النظرة إليها علـي أنها مجرد مؤسسة يتم من خلالها إيجاد فرص عمل للعاملين في هذه الأسر، وهناك وجهة نظـر أخري إلي هذه الشركات علي أساس أنها مرتبطة بحياة الملاك وتنتهي هذه الشركة بانتهاء حـياة ملاكهـا، وبصـورة عامة فأن هذه النظرات تختلف باختلاف نوعية الشركات، واختلاف مجال العمل، وطبيعة المرحلة التي تمر بها هذه الشركات، وكذلك مدي الترابط بين أفراد العائلة المالكـة لهذه الشركات، وأوضح تحليل بيانات هذا المتغير الترتيب التالي بالنسبة للنظر إلي هذه الشركات:

ـ الترتيب الأول/ أنها شركة مستمرة تتوارثها الأجيال.

ـ الترتيب الثاني/ أنها شركة مرتبطة بحياة الملاك الحاليين.

ـ الترتيب الثالث/ أنها مؤسسة فردية يعمل فيها أفراد من الأسرة.

ومـن خلال ما سبق فإن الطالبة تستنتج أن الأساس في قيام هذه الشركة هو الحفاظ علي تواصـل الأجيال بين أفراد الأسر المالكة لهذه الشركات من خلال توارث هذه الشركات من جيل إلـي آخـر ومـن ثـم حـرص القائمين على الشركات العائلية على بقاءها وإمدادها باستمرار بالخـبرات والكفـاءات المطلوبـة لضـمان مواجهة المنافسة الموجودة حالياً في إطار الاتفاقات الاقتصادية العالمية.

**٤ـ تحليل متغير سبب وجود الفرد كشريك في ملكية الشركة العائلية:**

حيـــث تختلف الأسباب التي تجعل الفرد شريك في ملكية هذه الشركات، وبصورة عامة فإنـــه كلمـــا كـــان ارتـــباط الفرد بالشركة من البداية سواء كان من خلال الاشتراك في عمليات التأســيس أو الحصـــول علي أسهم هذه الشركة فإنه يكون أكثر التصاقاً بها وأكثر فهماً لأهدافها وخططهـــا وأساليب العمل فيها، بينما يقل هذا الترابط إذا كانت هذه الملكية قد آلت إليه من خلال المـــيراث، ومـــن خـــلال تحليل بيانات هذا المتغير تم التوصل إلي الترتيب التالي بالنسبة لسبب وجود الفرد كشريك في ملكية الشركة العائلية:

ـ الترتيب الأول/ كونه أحد المؤسسين.

ـ الترتيب الثاني/ كونه من ورثه أحد المؤسسين.

ـ الترتيب الثالث/ كونه يملك أسهم في الشركة.

ومـــن خـــلال مـــا ســـبق نستنتج أن السبب الرئيسي لوجود الأفراد كشركاء في ملكية الشـــركات العائلـــية هو كونهم أحد المؤسسين لهذه الشركات والذين يرتبطون بالشركة منذ بداية حـــياتها بشـــكل يـــؤدي إلـــي زيادة الولاء والانتماء لهذه الشركات ويؤدي زيادة ارتباط الأفراد بالشركة إلى:

ـ زيادة قدرتهم على بذل المزيد من الجهد لصالح الشركة.

ـ الاستغراق في مشاكل الشركة والعمل على حلها بالشكل المناسب.

ـ بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الشركة وتطابق أهداف الفرد مع أهداف الشركة.

**٥ـ تحليل متغير تكرار حدوث النزاع بين أعضاء الأسرة المالكة للشركة العائلية:**

حيـث أنه مما لاشك فيه أن حدوث النزاع والخلافات بين أعضاء الأسرة المالكة للشركة العائلـية يجعلها عرضه للانهيار، ويهدد وجود هذه الشركة، كما أن هذه النزاعات تهدد العلاقات العائلـية نفسـها بمـا يؤثر سلبياً علي مجمل النشاط الاقتصادي، خاصة إذا كانت هذه الشركات كبيرة وذات دور فعال في الحياة الاقتصادية، وبصورة عامة فأن دراسة مدي التكرار في حدوث الصـراع وتوقيـت حدوثه في الشركات العائلية من الأهمية بمكان، لان كيفية السيطرة علي هذا الـنزاع فـي هذه الشركات هي التي تسبب الاختلاف أو الاستمرار في العمل، ومن خلال تحليل البـيانات الخاصـة بهـذا المتغير، وجدت الطالبة أن تكرار حدوث هذه النزاعات تأخذ الترتيب التالي:

ـ الترتيب الأول/ يحدث باستمرار نوعاً ما.

ـ الترتيب الثاني/ يحدث نادراً.

ـ الترتيب الثالث/ يحدث بصورة عرضية.

ومـن خلال ما سبق نستنتج أن النزاع يحدث غالباً بصورة مستمرة إلي حد ما، وبالتالي فإنـه يجـب تركيز الجهود علي تقليل هذا النزاع أو منعه علي الإطلاق، لأن ذلك يرتبط بزيادة القدرة والفاعلية في إدارة هذه الشركات.

**٦ـ تحليل متغير أسباب حدوث النزاع في الشركات العائلية:**

الواقـع أن النجاح الذي حققته بعض الشركات العائلية علي النقيض التام من فشل معظم الشـركات العائلية، وهذا بسبب حدوث النزاع في هذه الشركات، كما أن زيادة احتمال فشل هذه الشـركات يـرجع إلي مصادر النزاعات الأسرية، حيث تؤثر العلاقات الشخصية الأسرية علي

الــنزاع حــول موضوعات العمل، وكذلك تؤثر موضوعات الميراث التي تؤثر علي حدوث هذا الــنزاع، ومن خلال تحليل بيانات المتغير السابق نحد أن أسباب حدوث النزاع في هذه الشركات يأخذ الترتيب التالي:

ــ الترتيب الأول/ عدم التوافق بين الأخوان.

ــ الترتيب الثاني/ الخلاف حول السلطة.

ــ الترتيب الثالث/ أسباب اقتصادية .

ــ الترتيب الرابع/ تدخل أزواج البنات.

ــ الترتيب الخامس/ مشاكل تتعلق بالميراث.

ومــن خــلال مــا سبق تستنتج الطالبة أن عدم التوافق بين الإخوان هو السبب الرئيسي للــنزاع في الشركات العائلية وهذا المتغير هو أحد مصادر النزاعات الأسرية، أي أن النزاعات الأســرية هــي أحد أسباب بقاء أو انهيار هذه الشركات. ومما لا شك فيه أن النزاعات الأسرية تعتبر من أخطر الأسباب التي تهدد بقاء الشركات العائلية، حيث يحرص أفراد العائلية دائماً على التماسك ولو بشكل ظاهري إما أن تظهر الخلافات الأسرية فإن ذلك يعتبر عنصر خطير بالنسبة للشركات العائلية ويؤثر على كفاءتها.

**<u>٧ــ تحليل متغير عدد الأجيال التي توالت علي إدارة الشركة العائلية:</u>**

أن عــدد الأجــيال هــو أحــد المتغيرات التي تم من خلالها تقييم مدي الخبرة في إدارة الشــركات العائلية، لأن هناك شركات حديثة أي ذات عمر قليل وتكون مرتبطة بجيل واحد فقط، وقــد تكــون الشــركة متوارثة من خلال جيلين أو من خلال أكثر من جيل، وبصورة عامة فأن ظهــور الأجيال المتعددة التي تدير هذه الشركات بفعل عنصر الزمن قد أدي إلي تحول المنشآت

الفــردية إلــي منشآت عائلية تعود ملكيتها إلي الوالد وأبنائه أو الأخوة أو نحو ذلك، ويتوقف هذا الأمــر علي إمكانات الشركة وطبيعة ظروفها وسياساتها، أي أن عدد الأجيال له تأثير علي نقطة هامــة جــداً وهي شكل الشركة ومدي التحول من شكل إلي آخر، ومن خلال تحليل بيانات هذا المتغير نجد أن تتابع الأجيال التي توالت علي إدارة هذه الشركات قد أخذ الترتيب التالي:

ـ الترتيب الأول/ جيل الوالد.

ـ الترتيب الثاني/ الجيل الحالي فقط.

ـ الترتيب الثالث/ جيل الجد.

ـ الترتيب الرابع/ جيل جد الجد.

ومــن التحلــيل الســابق يمكن استنتاج أن جذور هذه الشركات لا تمتد إلي أجيال قديمة وبالتالي فهده الشركات حديثة ويرتبط بذلك مدي رسوخ هذه الشركات ومدي الارتباط بالسوق

**<u>٨ـ تحليل متغير توقيت بدأ الخلاف في الشركات العائلية:</u>**

لا شــك أن الــنزاع في الشركات العائلية من شأنه أن يعكس الخلافات في موضوعات العمــل وسياساته والتي تؤدي إلي انهيار هذه الشركات، وتتنوع الأسباب التي تؤدي إلي حدوث الــنزاع والخلاف ولكنها تؤدي في النهاية إلي انهيار الشركة، ولكن القضية الهامة في هذا الجزء هــي توقيــت هــذا الخلاف، وذلك لأن توقيت حدوث الخلاف يؤثر في إمكانية السيطرة علية، فالســيطرة علــي هــذه الخلافات تختلف إذا كانت متوارثة من أجيال سابقة أو كانت أثناء وجود المؤســس، ومن خلال تحليل البيانات الخاصة بتوقيت بدأ الخلاف في الشركات العائلية، وجد أن هذا التوقيت يأخذ الترتيب التالي:

ـ الترتيب الأول/ أثناء انتقال الشركة إلي الأولاد.

ـ الترتيب الثاني/ أثناء انتقال الشركة إلي الأحفاد.

ومـن خـلال ما سبق نستنتج أنه لم تحدث خلافات أثناء وجود مؤسسي هذه الشركات، وإنمـا تحـدث هـذه الخلافات أثناء انتقال الشركات، سواء كان هذا الانتقال إلي الأولاد أو إلي الأحفـاد. وهو يؤكد على أهمية وجود سياسة عامة للشركة توضح من قبل مؤسسيها ويلتزم بها الأجيال التالية لضمان بقاء واستمرار الشركات العائلية.

**٩ـ تحلـيل متغـير عـدد أعضـاء الأسرة الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية:**

لا شـك أنـه من الموضوعات التي تؤثر علي كفاءة وفاعلية الشركات العائلية هو شكل الإدارة وعـدد الأفـراد الذيـن يتولون إدارة هذه الشركات، ولاشك أن ذلك يختلف حسب شكل الشـركة، وحسب العلاقة بين مؤسسي ومالكي هذه الشركات، ولاشك أن دراسة هذه النقطة هام جداً لأنه يؤثر علي النقاط التالية:

ـ الحرية في التصرف وسرعة إصدار القرار.

ـ الهيكل التنظيمي وتسلسل الأوامر.

ـ طرق الرقابة و الإشراف.

وبالنسـبة لتحلـيل بـيانات هذا المتغير، فنجد أن عدد أفراد الأسرة الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي له أنماط مختلفة، وقد أخذ الترتيب التالي:

ـ الترتيب الأول/ أقل من ٥ أفراد.

ـ الترتيب الثاني/ من٥ـ ١٠ أفراد.

ـ الترتيب الثالث/ من ١١ـ ١٥ فرد.

ومـــن خلال ما سبق نستنتج أن أكثر أشكال الإدارة هو الشكل البسيط (أقل من ٥أفراد)، وأن ذلـــك له مـــزايا مثل السرعة في اتخاذ القرار وعدم وجود تضارب، إلا أن له عيب رئيسي وهـــو. عـــدم الاســـتفادة بأكـــبر قدر من الآراء وإتاحة الفرصة للمزيد من الخبرات والكفاءات للمساهمة في تطوير العمل بالشركة العائلية.

**<u>١٠ـ تحلـــيل متغير عدد أعضاء الأسرة الذين يقومون بالتأثير علي قرارات العمل دون أن يتم استخدامهم في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلية:</u>**

ممـــا لاشك فيه أن اتخاذ القرار في الكثير من الأحيان يكون مرتبط بالعديد من الجهات التي تؤثر في اتخاذ هذا القرار ولكن بشكل غير رسمي، أي أن تأثيرها لا يكون من خلال موقع رســـمي لهـــا ولكـــن من خلال الصلة والعلاقة الشخصية مع متخذي هذه القرارات، ومن أمثلة الفـــئات التـــي تؤثر علي اتخاذ القرار بصورة غير مباشرة الأصدقاء وزملاء العمل وأهل الثقة والأقـــارب وكذلـــك بعض الجهات الاستشارية والتي لها خبرة في نفس مجال اتخاذ القرار، ومن خلال تحليل البيانات الخاصة بعدد أعضاء الأسرة الذين يقومون بالتأثير علي قرارات العمل نجد أن هذا المتغير قد أخذ الشكل التالي:

ـ الترتيب الأول/ أكثر من فرد.

ـ الترتيب الثاني/ فرد واحد.

ـ الترتيب الثالث/ لا يوجد.

ومـــن خـــلال ما سبق تستنتج الطالبة وجود أكثر من فرد يؤثرون في اتخاذ القرار مما يعني أن المسئول يلجأ إلي سؤال واستشارة أكثر من فرد قبل اتخاذ قرار يخص هذه الشركات.

**١١ــ تحليل متغير طبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة بالنسبة للشركات العائلية:**

أن طــريقة التفاعل في الحياة الأسرية بين أفراد الأسرة قد يكون لها انطباعها الهام في الــتفاعل فــي أوضـــاع العمل والعكس صحيح، فأعضاء الأسرة الذين يتداخلون فيما بينهم وعن قــرب في محيط العمل ويكونوا أكثر اتفاقا أو توافقاً في موضوعات العمل غالباً لا يحدث بينهم مشاكل في محيط العمل، وذلك عكس من بينهم عدم تداخل وتباعد في العمل، وبالتالي فأن نجاح هــذه الشــركات يرتــبط بعلاقـــة طردية مع مدي وجود تفاعل بين أعضاء الأسر المالكة لهذه الشــركات، ومـــن خلال تحليل بيانات هذا المتغير لبيان طبيعة التفاعل بين أعضاء تلك الأسر، وجدت الطالبة أن الأشكال المختلفة لهذا التفاعل قد أخذت الترتيب التالي:

ــ الترتيب الأول/ التقارب المتغير.

ــ الترتيب الثاني/ التقارب الشديد.

ــ الترتيب الثالث/ الاستقلال الشديد (عدم التقارب).

ــ الترتيب الرابع/ التقارب نوعاً ما.

ــ الترتيب الخامس/ الاستقلال نوعاً ما.

ومـــن خـــلال مـــا سبق تستنتج الطالبة أن الشكل الأساسي لطبيعة التفاعل بين أعضاء الأســـرة المالكـــة لهذه الشركات هو التقارب المتغير (أي أحياناً متقارب وأحياناً غير متقارب) ، ولاشك أن هذا الوضع يؤثر علي عدم الاستقرار بين الأعضاء داخل هذه الشركات.

**١٢ــ تحليل متغير طبيعة التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل:**

أن العمـــل الــتجاري الأسري يتكون من نظام يشمل أفراد يقيمون علاقات متبادلة فيما بيـــنهم، سواء كان أفراد الأسرة أو الموظفين من غير أفراد الأسرة، ونجد أن النظام الاجتماعي

هو الذي يتضمن الأسرة في أساسه ويتكون من أفراد يرتبطون بروابط اجتماعية ووجدانية قوية والـــولاء للـــنظام، ففي العمل التجاري الأسري يمتد النموذج الأسري ليشمل النظام الواعي الذي يـــتفاعل مـــع النظام الأساسي لإحداث سلوكيات فريدة من نوعها في شكل هذه المؤسسة، وعند تحلـــيل بيانات هذا المتغير فقد توصلت الطالبة إلي الترتيب التالي لشكل التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل:

ــ الترتيب الأول/ تقارب متغير.

ــ الترتيب الثاني/ متقاربون جداً.

ــ الترتيب الثالث/ متقاربون نوعاً ما.

ومـــن خلال ما سبق استنتجت الطالبة أن الصورة الأساسية هي التقارب المتغير، ولاشك أن ذلـــك يؤثر علي درجة الترابط الاجتماعي بين الأفراد مما يؤثر في النهاية علي فاعلية اتخاذ القرارات.

**١٣ــ تحلــيل متغير أسس توزيع السلطة بين الأعضاء المشاركين في العمل بالنسبة للشركات العائلية:**

بصـــورة عامـــة فإن السلطة هي الحق في اتخاذ القرار وهناك مصادر متعددة تستخدمها هـــذه السلطة مثل الخبرة في مجال العمل، صورة الملكية، السن والخبرة، التخصص والدراسة، توافـــر مهـــارات وقدرات اتخاذ القرار، ولاشك أنه إذا توافرت هذه المصادر بصورة فاعلة فأن كفـــاءة القرار تزيد والعكس صحيح، وعند تحليل البيانات الخاصة بهذا المتغير وجدت الطالبة أن هذه الأسس تأخذ الترتيب التالي:

ــ الترتيب الأول/ الخبرة.

ــ الترتيب الثاني/ السن.

ــ الترتيب الثالث/ الملكية.

ــ الترتيب الرابع/ التخصص العلمي.

وممـــا سبق تستنتج الطالبة أن الخبرة هي العامل الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في مـــنح الســـلطة للأخريين في الشركات محل الدراسة لاتخاذ ما يرونه من قرارات تؤثر في بقاء واســـتمرار هـــذه الشركات، وفي نفس الوقت هناك إهمال تام للتخصص العلمي كأساس لتوزيع السلطة.

**١٤ــ تحلــيل متغـــير مدي وجود خطة مكتوبة خاصة بالميراث تتعلق بكيفية نقل إدارة العمل والسيطرة عليه:**

تشـــكل موضـــوعات المـــيراث أحـــد الأسباب الرئيسية لحدوث النزاع داخل الشركات العائلـــية، وذلك فيما يتعلق باختيار الوارث، أي فيما يتعلق بوجود الخطط الوراثية قد يكون سبباً

مشـــاركاً فـــي حدوث النزاع في الشركات العائلية، وفي فشل العمل أيضاً، حيث أنه إذا لم يكن لأعضـــاء الأســـرة الـــثقة الكاملـــة في الوارث فقد تنشأ التحالفات والتي قد تتطور كثيراً ويزداد الصـــراع الداخلـــي بين أعضاء الأسرة، وبالتالي فإن التخطيط المناسب والإعداد الجيد لمرحلة المـــيراث يـــؤدي إلي القضاء علي العديد من المشاكل الخاصة بحدوث النزاع في العمل، وفيما يتعلق بتحليل البيانات الخاصة بهذا المتغير وجدت الطالبة ما يلي:

ـ ٧٣% من عينة البحث أجابت بنعم أي توجد خطة للميراث.

ـ ٢٧% من عينة البحث أجابت بلا أي لا توجد خطة للميراث.

ومـــن خلال ما سبق تستنتج الطالبة أنه يجب أن تكون الخطط الوراثية موجودة في كل الحـــالات حتى لا تترك فرصة لخلق الصراع والنزاع في العمل وحتى يمكن القضاء على أخطر ســـبب يتسبب في تهديد العمل بالشركات العائلية وهو الصراع بين الأخوة والأحفاد في الشركات العائلية.

**<u>١٥ـ تحليل متغير الموضوعات التي يتم أعدادها لإمداد من يخلف الفرد في العمل بها:</u>**

لا شـــك أن أحـــد البـــنود التي تقوم عليها الشركات العائلية هي تواصل الأجيال، ونقل الخـــبرة من جيل إلي آخر ومن شخص إلي من يليه، وتؤدي ذلك في النهاية إلي المحافظة علي كـــيان هـــذه الشـــركات ومن خلال قيام الطالبة بتحليل بيانات هذا المتغير، وصلت إلي الترتيب التالي حول الموضوعات التي يتم أعدادها لا مداد من يخلف الفرد في العمل بها:

ـ الترتيب الأول/ التدريب علي الوظيفة.

ـ الترتيب الثاني/ اكتساب الخبرة من خارج العمل الأسري.

ـ الترتيب الثالث/ الاشتراك في القرارات الإدارية.

ـ الترتيب الرابع/ الحصول علي التعليم المهني.

وتخلــص الطالــبة مما سبق أن أهم الموضوعات التي يتم إمداد الأجيال التالية بها هي التدريــب علــي الوظــيفة التــي ســوف يمارسها في المستقبل ولاحظت الطالبة إهمال بعض الموضــوعات مثل الحصول علي التعليم المهني، وكذلك القيد في الدرجة الوظيفية، مما قد يؤثر على كفاءة العمل بالشركات العائلية.

## ثالثاً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة، وبعد إثبات صحة أو خطأ الفروض، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، فـإن الطالـبة تقـدم بعض التوصيات، والتي تأمل إذا تم الأخذ بها القضاء علي ـ أو تقليل ـ مصادر النزاع والصراع ي الشركات العائلية.

**وتبرز الطالبة التوصيات في النقاط التالية:**

١ـ أن يكـون هـناك توازن بالنسبة لفئات سن مالكي تلك الشركات بحيث تجمع بين كبار السن الذيـن يمثلون عنصر الخبرة والتجارب في العمل، وكذلك صغار السن الذين يمثلون الاتجاهات الحديثة وعمليات التغيير والتطوير في عمليات المنظمة، نظراً لما يمثله الدمج من كفاءة في أداء العمل بالشركة العائلية.

٢ـ وجـود مزج بين عنصر العلم والفن في الإدارة، لأن الإدارة لا تعتمد علي جانب العلم فقط (مـن خـلال المؤهـلات الدراسية العالية)، وكذلك لا تعتمد علي جانب الفن فقط ( ومن خلال الخبرات والتجارب)، وإنما يجب المزج بين العلم والفن حتى تتم العمليات الإدارية بصورة فعالة تؤدي إلي نجاح الشركات العائلية في تحقيق أهدافها.

٣ـ الاهـتمام بعنصر الخبرة عند اتخاذ القرارات المؤثرة علي إدارة هذه الشركات، لان تجاهل هـذا العنصـر يؤدي إلي عدم القدرة علي الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين والتي قد تفيد الشركات محل الدراسة.

٤ـ أن يكـون هـناك تـوازن بالنسـبة لمالكـي هذه الشركات بالنسبة للمناصب الوظيفية التي يتقلدوها، ولا نركز فقط علي المناصب الإدارية العليا فقط والتي تتولى اتخاذ القرار، وإنما يجب أن يكـون هـناك مستويات إدارية وسطي ودنيا ممثلة من أعضاء العائلة تتولى تحويل القرارات

مـــن حـــيز الاتخـــاذ إلـــي حيز التنفيذ، حتى يستطيع أفراد العائلة التعرف على جميع الجوانب المحـــيطة بالشركة سواء في مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا وكذلك إدراك المشكلات المختلفة التي قد تواجه الشركة في مجالات العمل المختلفة، لوضع الحلول المناسبة.

٥ــ أن يكـــون هناك توازن في الأنشطة التي تقوم بها الشركات العائلية، ولا يكون هناك تركيز علـــي المجالات الصناعية والتجارية بغرض تحقيق الربح الاقتصادي وإهمال الربح الاجتماعي الـــذي يحقـــق مصـــلحة المجتمع، ولكن لابد من الأخذ في الاعتبار التوازن حتى تحقق مصلحة الأفـــراد من خلال الربح الاقتصادي وكذلك تحقيق مصلحة المجتمع من خلال الربح الاجتماعي الذي يتم من خلال المجالات الحزمية.

٦ــ الـــتوازن بيـــن التوسع الرأسي (العمل في اكثر من مجال) والتوسع الأفقي (العمل في مجال واحـــد) وذلـــك حسب ظروف وطبيعة السوق وذلك للاستفادة من مزايا كلاً من النوعين. أي أنه علـــى الشركة أن تسعى جاهدة لتنويع الاستثمارات وكذلك تنويع مجالات العمل داخل الاستثمار الواحد لتجنب مخاطرة المنافسة وغيرها من التقلبات الاقتصادية.

٧ــ أن تكـــون الـــنظرة إلي الشركات العائلية نظرة شاملة ولا تركز علي جانب واحد فقط وهو أنهـــا مجـــرد وسيلة للحفاظ علي تواصل الأجيال، وإنما لابد أن تكون النظرة أليها اكثر أتساعاً. بمعنى أنها تسعى لتحقيق أهداف معينة أهمها البقاء والاستمرار مع تحقيق الربح سواء في الأجل القصير أو الطويل.

٨ــ أن يكـــون هـــناك تـــنوع في الأسباب التي تؤدي إلي وجود الفرد كشريك في ملكية الشركة العائلية، فلا يكون الفرد شريك كونه أحد المؤسسين فقط أو كونه من ورثة أحد المؤسسين، وإنما

هـــناك أســـباب أخـــري مـــثل الانضمام أو الحصول علي حصة شريك أو كونه يملك أسهم في الشركة.

٩ـ محاولـــة تدنية النزاع الذي يحدث غالباً بصورة مستمرة بين أعضاء الآسرة المالكة للشركة العائلـــية، وذلك من خلال تحديد إطار للتعامل بشكل يدعي حدوث هذا الصراع حتى لا تتعرض الشركات العائلية للانهيار في حالة حدوث النزاع باستمرار.

١٠ـ محاولـــة الدراسة المتأنية لأسباب حدوث النزاع في الشركات العائلية مثل عدم التوافق بين الآخـــرون، الخلاف حول السلطة، الأسباب الاقتصادية، تدخل أزواج البنات، والمشاكل المتعلقة بالمـــيراث، لأن دراسة هذه الأسباب بدقة يؤدي إلي تحديد وسائل علاجها بشكل يؤدي في النهاية إلي تقليص عمليات النزاع والصراع في الشركات العائلية.

١١ـ أن يكـــون هـــناك مـــزج بيـــن الجديد والقديم بالنسبة لعدد الأجيال التي تتوالى علي إدارة الشـــركات العائلية، لأن هذا المزج يؤدي إلي رسوخ هذه الشركات، ومن ناحية لأخرى مسايرة التطورات التكنولوجية.

١٢ـ محاولة وضع أسس إدارية وقانونية وتنظيمية في حالة انتقال الشركات إلي الأولاد أو إلي الأحفـــاد وذلك لأن معظم الخلافات التي تحدث في هذه الشركات تحدث في هذا التوقيت المرتبط بنقل الملكية.

١٣ـ أن يكون عدد متوازن من أفراد الآسرة الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي للشركات العائلـــية، وذلك حتى لا تعتمد علي عدد قليل فتقل عدد الآراء التي يمكن الحصول عليها، وكذلك لا تعتمد علي عدد كبير فيؤدي إلي بطئ اتخاذ القرار ووجود أزدواج في العمليات الخاصة بهذه الشركات.

١٤ــ الاســتفادة من الشركات المساهمة في دعم وتطوير المركز المالي للشركات العائلية، وذلك يعنــي تقســيم رأس مال الشركة العائلية إلى حصص بمقدار نصيب كل أبن من العائلة ثم يقوم الابــن بتقسيم نصيبه بين الأحفاد .. وهكذا بشكل يساهم في تحديد تصيب كل فرد بالتحديد الأمر الذي يساهم في الحد من النزاعات بين الأجيال التالية في الشركات العائلية.

١٥ــ التأكــيد من توافر السيولة المالية المطلوبة باستمرار حتى لا توجد الشركة أي مخاطر أو عسر مالي يهدد كيان الشركة ويؤثر على استمرارها أو يعطي انطباعات غير طيبة عن الشركة لدى الغير.

١٦ــ الاســتفادة من الطاقات البشرية بأفضل شكل ممكن، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم وأثمــن العناصــر ويمكــن تحقــيق ذلك من خلال إقامة دورات تدريبية على الأساليب الإدارية الحديــثة وغــيرها مــن الــتطورات العالية حتى يمكن مواكبة الأحداث العالمية والاستفادة منها بالشكل المناسب من جهة والاستفادة من الطاقات البشرية من جهة أخرى.

١٧ــ محاولــة التغلــب علــى جوانب المحاباة في العمل وذلك بوضع قواعد ونظم عمل محددة وملزمة وكذلك التأكيد على أهمية الجانب العقلي في مجال العمل.

١٨ــ العمــل دائماً على كون الشركة العائلية شخصية معنوية لا تتأثر بوفاة مؤسسيها بل وضع النظم التي تضمن لها البقاء والاستمرار عبر الأجيال ويتضمن ذلك:

١/١٨ــ وضــع نظــام موضــوعي لاختــيار القادة والمسئولية في المستويات الإدارية المختلفة بالشركة العائلية.

٢/١٨ــ التأكــيد علــى ضــمان حــق انتقال الملكية للأجيال بمرونة وكفاءة بما لا يعوق العمل بالشركة.

٣/١٨ـ توزيـع الحوافـز المختلفة على أساس الكفاءات والمناصب وليس على أساس الجوانب الشخصية.

٤/١٨ـ وضع أسلوب مناسب ومأمون لضمان خروج من شاء من أفراد العائلة دون تأثير على سير العمل بالشركة.

١٩ـ الاسـتفادة من وسائل الاتصال الحديثة لضمان توفير المعلومات المطلوبة بالشكل المناسب وفـي الوقـت المناسـب وكذلك التأكيد على وجود اتصالات مستمرة بين أفراد الشركة لضمان تلاشي الجوانب السلبية في إخفاء المعلومات وإعطاء الفرصة للمصادر غير الرسمية للاتصالات والتي قد تؤثر بالسلب على مجال العمل بالشركة العائلية.

٢٠ـ الاسـتفادة من الأشخاص الذين يشاركون في اتخاذ القرار مع الأخذ في الاعتبار أن يكون هـناك منهج للمشاركة وتحديد النقاط التي يشاركون فيها وكذلك حدود المشاركة، وذلك حتى لا تحدث مشاكل تعوق العمل نتيجة عدم تحديد مناطق كل فئة.

٢١ـ آن يكون هناك تقارب تام بين أعضاء الأسرة المالكة للشركات العائلية لأن ذلك يؤدي إلى عدم وجود مشاكل في محيط العمل، وبالتالي تدنية عمليات النزاع والصراع، وذلك عكس حالات التقارب المتغير أو عدم التقارب.

٢٢ـ أن لا يكـون هناك أساس واحد لتوزيع السلطة بين الأعضاء المشاركين في العمل بالنسبة للشـركات العائلـية، وإنمـا يكـون هـناك أكـثر من أساس مثل الخبرة والسن وشكل الملكية والتخصـص العلمي، لأن ذلك يؤدي إلي قوة السلطة التي يتبعها قوة القرار الذي يؤثر في النهاية علي فاعلية الشركة.

٢٣ـ يجـــب التركيز والاستمرار في كتابة الخطط الوراثية حتى لا تترك فرصة لخلق الصراع والنزاع في العمل في حالة عدم وجود تلك الخطط.

٢٤ـ عدم التركيز علي موضوعات بسيطة تم أعدادها لإمداد من يخلف الفرد في إدارة الشركة مـــثل التدريـــب أو اكتساب الخبرة فقط، وإنما لابد أن يتم الأخذ في الاعتبار بعض الموضوعات الأخرى مثل التعليم المهني، وكذلك القيد في الدرجة الوظيفية.

******

**

*

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

### (أ) الكتب:


١. د. إبراهيم محمد مهدي، و د. سلطان عبد الحميد، مقدمة في التحليل الإحصائي، المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، ١٩٨٩.

٢. د. إبراهيم محمد مهدي وآخرون، الإحصاء الوصفي، المنصورة: مكتبة الجلاء الجديدة، ١٩٩٥.

٣. د. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، بدون ناشر، ١٩٩٩.

٤. د. أحمد هاني بحيري، د. محمد شريف توفيق، محاسبة الشركات، الزقازيق، مكتبة المدينة، ١٩٩٨.

٥. د. حازم الببلاوي، التغيير لماذا وكيف: دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية، القاهرة: دار غريب للطباعة، ١٩٩٠.

٦. د. حنفي محمود سليمان، و د. إبراهيم عبد النبي، الإدارة: المبادئ والمفاهيم، الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٣.

٧. د. راشد محمد عبد الجليل، و د. أحمد فؤاد سالم، الإدارة الاستراتيجية: مدخل الميزة التنافسية للموارد البشرية، الزقازيق: مكتبة الجامعة الحديثة، ١٩٩٩.

٨. د. راشد محمد عبد الجليل، و د. نعيم سالم الزنقلي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الزقازيق، مكتبة التكامل، ١٩٩٩.

٩. د. سمير عاشور، و د. سامية أبو الفتوح سالم، مقدمة في الإحصاء الوصفي، القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٠.

١٠. د. شوقي حسين عبد الله، التمويل الإداري مدخل حديث، القاهرة: هيئة المطابع الأميرية، ١٩٧١).

١١. د. صفوت بهنساوي، النظام التجاري السعودي، العمل التجاري التاجر ـ الشركات التجارية ـ الأوراق التجارية ـ الملكية الصناعية، الجيزة؛ مطبعة العمرانية، ١٩٩٩، ص ١١٥ ـ ١٥٩.

١٢. د. ضياء الدين عبد الحكيم عمران، و د. ممدوح هاشم مراد، محاسبة الشركات، الزقازيق: مكتبة التكامل للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.

١٣. د. عادل حسن وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٨.

١٤. د. عباس الشيرازي، المحاسبة في شركات الأشخاص، الزقازيق: بدون ناشر، ١٩٨٥.

١٥. د. عبد الجبار توفيق، التحليل الإحصائي في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، الطبعة الثانية؛ الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ١٩٨٥.

١٦. د. عبد العزيز محمد النجار، التمويل الإداري منهج صنع القرارات، الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٨).

١٧. د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا، الأسلوب الإحصائي: الاستنتاج الإحصائي، الطبعة الرابعة؛ والمنصورة: بدون ناشر، ١٩٩٢.

١٨. د. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الإسكندرية: دار النهضة العربية، بدون تاريخ.

١٩. د. فؤاد البهي السيد، الجداول الإحصائية لعلم النفس والعلوم الإنسانية الأخرى، القاهرة: دار الفكر العربي، بدون سنة النشر.

٢٠. د. محمد السيد الإمام، مبادئ الإحصاء وأساليب القياس في العلوم الاجتماعية، بدون ناشر، ١٩٩٥.

٢١. د. محمد السيد منصور عطا الله، الأصول والأسس العلمية للتمويل والإدارة المالية: رؤية بين النظرية والتطبيق، الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٩.

**ب ـ التقارير والنشرات والدوريات:**

١ـ إدارة الشركات العائلية، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة السادسة، العدد الثاني عشر، ١٩٩٨.

٢ـ السـيد ياسين، العولمة، المستقبل العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ١٨ فبراير ١٩٩٨.

٣ـ خـالد كانو، الشركات العائلية في مواجهة تحديات ٢٠٢٠ إعادة الهيكلة سبيل البقاء، جريدة الشرق الأوسط، العدد ٦٧٧٤.

٤ـ خالد كانو، برنامج الندوة الاقتصادية، الغرف التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، ١٩٩٥.

٥ـ خـالد كـانو، الشـركات العائلـية والطريق إلى البقاء، برنامج الندوة الاقتصادية، الغرف التجارية الصناعية بالمنطقة الشرقية، ١٩٩٥.

٦ـ خـالد محمـد كانو، مبررات تحويل الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٨٦، نوفمبر ـ ديسيمبر ١٩٩٨.

٧ـ سامي السيد فتحي، اتفاقية الجات واقتصاديات العولمة، المؤتمر العلمي الثاني، استراتيجيات تنمية القدرات الذاتية والتنافسية للاقتصاد المصري، المدخل للقرن الحادي والعشرين، الزقازيق، ٢ـ٣ نوفمبر ١٩٩٨.

٨ـ طلعـت زكـي حـافظ، تفكـك المؤسسـات المالية تهدد الاقتصاد الوطني وتدمر الثروات الاقتصادية، العدد ٢٥٠٠، أغسطس ٢٠٠٠.

٩ـ عمـرو الدباغ، الخطط الاستراتيجية للشركات العائلية، محاضرة بجامعة الملك عبد العزيز، ١٩٩٧.

١٠ـ مـايكل وز ويكفـيلد، سـوابق النزاع في المؤسسات الأسرية، دراسة تجريبية، واشنطن ١٩٩٨.

١١ـ د. محمـد علـى شـهيب، قضايا إدارية معاصرة، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في الإدارة، القاهرة ٢٩ ـ ٣٠ إبريل، ١٩٩٩.

١٢ـ د. مصطفى محمود أبو بكر، المنشآت العائلية ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في الإدارة، القاهرة، ٢٩ ـ ٣٠ إبريل، ١٩٩٩.

١٣ـ نايف على عبيد، العولمة، العرب، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ٢٢، يوليو ١٨٩٨.

١٤ـ هشام غريب، لؤي بطانية، عماد سلامة، اثر الملكية العائلية في الشركات المساهمة العامة علـى مخاطر الأسهم وعوائدها في سوق عمان الدولي، مجلة العلوم الإدارية. المجلد ٢٤، العدد ٢.

١٥ـ مواقع ومستقبل المنشآت العائلية، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٩٩٩.

**ثانياً: المراجع الأجنبية:**

**A- Books:**

1- Amr A. Dabbagh, Strategic Planing In Family Business, Ryad: King Abdulaziz University, June 9, 1997.

2- Bill, K., Bremster, Family Business Preservation Act, Congressional-Record Daily-Ed, Sept, 1994, P. 1849-1850.

3- Charles P. Kindleberge, American Business A Broad; Six Lectures On Direct Investment, (London: Tale Univ. Press, 1972).

4- Cohen, A.B., Financial Decision-Making: Theory And Practice, Englewood Clipfs: Nj: Prentice Hall, Inc., 1992 .

5- Encyclopaedia Britannica, Inc. 2001

6- H. I. Ansoff, Corporate Strategy; An Analytical Approach To Business Policy For Growth And Expansion, N.Y: Mc Graw-Hill Book Co., 1985.

7- James B. Van Horne, Fundamentals Of Financial Management, 3rd.Ed., Englewood Cliffsi N. J: Prentice – Hall Inc., 1977.

8- Michael W. Wakefield, Antecedents Of Conflict In Family Firms: An Empirical Study, Nebraska: Lincoln August, 1995.

9- Rogerj. Warrum, Family Business Mistakes, 1st ed., U.S. A: Family Business Journal, 1997.

10- Stephen. A., Human Assessment Of The Risk Of Family Business Failure, Antioch University\ New England Graclute School, 1999.

11- Wakefield, Michael W., Antecedents Of Conflict In Family Firms An Empirical Study, (Lincaln: Nebraska, 1995).

12- _________ , Business Organization, Encyclopedia Britannica, Inc, 2000.

**B- Periodicals:**

1- Family Values, Economist, Vol-331, No, 7857, 2apr., 1994, P.63.

2- Cohen, Gary, Business: Why You Can't Keep It All In The Family, Us. News World Report, V. 109, No. 29, 1990.

3- Coletted Dumas, Mavk Blod Gett, "Articulating Values To Inform Decision Making: Lessons From Family Firms Around The World, International Journal Of Value Based Management, Vol.-12, No.3, 1999.

4- Pakstis, Ted.J., Business; In Search Of A Successor Kinianis, Vol. 80, No, 6. Jun 1995. P. 30-33.

5- Segol Troy, Personal Business: Family: When A Doptees Want To Dig Up Their Roots, Business-Week No. 3235, 14oct. 1991.

******

**

*

**<u>الملاحق:</u>**

الملحق رقم (١) قائمة استقصاء موجهة إلى المسئولين عن إدارة الشركات العائلية.

الملحق رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي لاختبارات $كا^{٢}$ .

# الملحق رقم (١)
# قائمة استقصاء موجهة إلى المسئولين عن إدارة الشركات العائلية

سيدي الفاضل نقدم لك هذا الاستبيان لتساهم معنا في إتمام البحث العلمي الذي نحن بصدده والذي يدور حول أسباب النزاع في الشركات العائلية، راجين منك الإجابة عليه بكل موضوعية.

ونضمن لك السرية التامة لكافة المعلومات التي ستدلي بها شاكرين لك حسن تعاونك.

**الطالبة**

| **١ــ السن:** | |
|---|---|
| (أ) ٢٥ ــ ٣٥<br>(ب) ٣٦ ــ ٤٥<br>(ج) ٤٦ ــ ٥٥<br>(د) أكثر من ذلك | (          ) |

| **٢ــ درجة التعليم:** | |
|---|---|
| (أ) أقل من ثانوي<br>(ب) ثانوي<br>(ج) جامعي | (          ) |

| **٣ــ سنوات الخبرة:** | |
|---|---|
| (أ) أقل من ٥ سنوات<br>(ب) من ٥ سنوات إلى ١٥ سنة<br>(ج) من ١٦ سنة إلى ٢٥ سنة<br>(د) من ٢٦ سنة إلى ٣٥ سنة<br>(هـ) أكثر من ذلك | (          ) |

| **٤ــ المنصب الوظيفي:** | |
|---|---|
| (أ) رئيس مجلس الإدارة<br>(ب) مدير عام الشركة<br>(ج) مسئول إداري | (          ) |

| ٥ــ ما هو المجال الحالي الذي تمارسه الشركة؟ | |
|---|---|
| (أ) تجاري<br>(ب) صناعي<br>(ج) خدمي | (          ) |

| **٦ــ الشركة القائمة حالياً تعمل في:** |
|---|

| | |
|---|---|
| (أ) مجال استثماري واحد<br>(ب) في أكثر من مجال | (   ) |

| | |
|---|---|
| **٧ـ الشركة العائلية بالنسبة لك تمثل:** | |
| (أ) شركة مستمرة تتوارثها الأجيال<br>(ب) مؤسسة فردية يعمل فيها أفراد من الأسرة<br>(ج) شركة مرتبطة بحياة الملاك الحاليين | (   ) |

| | |
|---|---|
| **٨ـ وجودك كشريك في ملكية الشركة:** | |
| (أ) كونك أحد المؤسسين<br>(ب) كونك من ورثة أحد المؤسسين.<br>(ج) كونك تملك اسهم في الشركة | (   ) |

| | |
|---|---|
| **٩ـ ماذا تقول حول حدوث النزاع بين أعضاء الأسرة في غالب الأحوال** | |
| (أ) لا يحدث على الإطلاق<br>(ب) نادراً<br>(ج) يحدث بصورة عرضية<br>(د) باستمرار نوعاً ما<br>(هـ) باستمرار شديد | (   ) |

| **١٠ــ من وجهة نظرك الشخصية النزاع في الشركات العائلية يحدث بسبب:** | |
|---|---|
| (أ) عدم التوافق<br>(ب) خلاف عائلي قديم مثل خلاف بين أخوان غير أشقاء أو خلاف بين أبناء العموم<br>(ج) تدخل أزواج البنات<br>(د) مشاكل تتعلق بالميراث<br>(هـ) الخلاف حول السلطة<br>(و) ندرة الموارد<br>(ع) استخدام المهنيين من خارج أفراد الأسرة<br>(ف) جميع ما سبق<br>(ك) عوامل أخرى | (          ) |

| **<u>١١ــ كم عدد الأجيال في الشركة؟ بمعنى هل جيلك هو الجيل الأول في هذا العمل؟</u>** | |
|---|---|
| (أ) جيلي فقط<br>(ب) بدأ بجيل الوالد<br>(ج) جيل الجد<br>(د) جيل جد الجد | (          ) |

| **<u>١٢ــ من وجهة نظرك الشخصية متى يبدأ الخلاف في الشركات العائلية ؟</u>** | |
|---|---|
| (أ) يحدث أثناء وجود المؤسس<br>(ب) أثناء انتقال الشركة إلى الأبناء<br>(ج) أثناء انتقال الشركة إلى الأحفاد | (          ) |

| **<u>١٣ــ كم عدد أعضاء الأسرة الذين يشاركون في تشغيل العمل اليومي ؟</u>** |
|---|
| |

| **١٤ــ كــم عــدد أعضـــاء الأســـرة الذيـــن يقومون بالتأثير على قرارات العمل دون أن يتم استخدامهم في تشغيل العلم اليومي؟** |
|---|
| |

| **١٥ــ كيف تصف طبيعة التفاعل بين أعضاء الأسرة المالكة للشركة العائلية:** | |
|---|---|
| أــ التقارب شديد<br>ب ــ التقارب نوعاً ما<br>ج ــ التقارب المتغير<br>د ــ الاستقلال نوعاً ما<br>هــ ــ الاستقلال الشديد التقارب<br>و ــ أخرى | (      ) |

| **١٦ــ كـيف تصـف التفاعل الاجتماعي بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل؟ هل يمكن القول من ناحية عامة أن أعضاء الأسرة:** | |
|---|---|
| (أ) متقاربون جداً<br>(ب) متقاربون نوعاً ما<br>(ج) تقارب متغير (أحياناً متقاربون وأحياناً مستقلون)<br>(د) مستقلون تماماً | (      ) |

| **١٧ــ السلطة تتوزع بين أعضاء الأسرة المشاركين في العمل حسب:** | |
|---|---|
| (أ) الخبرة<br>(ب) الملكية<br>(ج) السن<br>(د) التخصص | (      ) |

| **١٨ــ هــل لديكــم خطــة مكتوبة خاصة بالميراث تتعلق بكيفية نقل الإدارة العمل والسيطرة عليه؟** | |
|---|---|
| (أ) نعم | (      ) |

| | |
|---|---|
| (ب) لا | |

| | |
|---|---|
| **١٩ ــ كم من الموضوعات التالية تقوم باستخدامها لإعداد من يخلفك في العمل:** | |
| (أ) التدريب على الوظيفة<br>(ب) اكتساب الخبرة من خارج العمل الأسري<br>(ج) القيد في الدرجة الوظيفية<br>(د) الاشتراك في القرارات الإدارية<br>(هـ) الحصول على التعليم المهني | (        ) |

******

**

*

# الملحق رقم (٢)
# نتائج التحليل الإحصائى لاختبارات (كا$^{٢}$)

**Chi-Square Test**
**VAR 00001**

| | Cases | | |
|---|---|---|---|
| Category | Observed | Expected | Residual |
| 10.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| 20.00 | 2 | 1.33 | .67 |
| 25.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| | – | | |
| Total | 4 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .5000 | 2 | .7788 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00002**

| | Cases | | |
|---|---|---|---|
| Category | Observed | Expected | Residual |
| 5.00 | 2 | 1.50 | .50 |
| 65.00 | 1 | 1.50 | -.50 |
| | – | | |
| Total | 3 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .3333 | 1 | .5637 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00003**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 10.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 30.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 5 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 4 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00004**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 15.00 | 1 | 1.50 | -.50 |
| 30.00 | 2 | 1.50 | .50 |
| | – | | |
| Total | 3 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .3333 | 1 | .5637 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00005**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| .00 | 2 | 1.40 | .60 |
| 5.00 | 2 | 1.40 | .60 |
| 10.00 | 1 | 1.40 | -.40 |
| 15.00 | 1 | 1.40 | -.40 |
| 40.00 | 1 | 1.40 | -.40 |
| | – | | |
| Total | 7 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .8571 | 4 | .9306 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00006**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 60.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 2 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 1 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00007**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 25.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 35.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 3 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00008**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 25.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 45.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 3 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00009**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 1 | 1.67 | -.67 |
| 10.00 | 2 | 1.67 | .33 |
| 25.00 | 2 | 1.67 | -.33 |
| | – | | |
| Total | 5 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .4000 | 2 | .8187 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00010**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| .00 | 2 | 1.60 | .40 |
| 5.00 | 2 | 1.60 | .40 |
| 10.00 | 1 | 1.60 | -.60 |
| 15.00 | 2 | 1.60 | .40 |
| 25.00 | 1 | 1.60 | -.60 |
| | – | | |
| Total | 8 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .7500 | 4 | .9450 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00011**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.25 | -.25 |
| 5.00 | 2 | 1.25 | .75 |
| 25.00 | 1 | 1.25 | -.25 |
| 40.00 | 1 | 1.25 | -.25 |
| | – | | |
| Total | 5 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .6000 | 3 | .8964 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00012**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 70.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 3 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00013**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 50.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 3 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 2 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00014**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 20.00 | 2 | 1.50 | .50 |
| 35.00 | 1 | 1.50 | -.50 |
| | – | | |
| Total | 3 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .3333 | 1 | .5637 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00015**

| | Cases | | |
|---|---|---|---|
| Category | Observed | Expected | Residual |
| .00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| 5.00 | 2 | 1.20 | .80 |
| 10.00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| 20.00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| 35.00 | 1 | 1.20 | -.20 |
| | – | | |
| Total | 6 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .6667 | 4 | .9554 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00016**

| | Cases | | |
|---|---|---|---|
| Category | Observed | Expected | Residual |
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 10.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 30.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 35.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 4 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 3 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00017**

| | Cases | | |
|---|---|---|---|
| Category | Observed | Expected | Residual |
| 5.00 | 2 | 1.33 | .67 |
| 25.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| 30.00 | 1 | 1.33 | -.33 |
| | – | | |
| Total | 4 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .5000 | 2 | .7788 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00018**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 55.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 2 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 1 | 1.0000 |

**Chi-Square Test**
**VAR 00019**

| Category | Cases Observed | Expected | Residual |
|---|---|---|---|
| .00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 5.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 15.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 20.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| 35.00 | 1 | 1.00 | .00 |
| | – | | |
| Total | 5 | | |

| Chi-Square | D.F. | Significance |
|---|---|---|
| .0000 | 4 | 1.0000 |

******

**

*